



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة

بعنوان :

تطوير الأداء في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية

بالتطبيق على: (بعض المنظمات الواردة في البحث)

Developing Performance in the Arab Humanitarian Voluntary Organizations

Applying to: (Some organizations listed in the research)

إشراف:

البروفيسور/ علي عبدالله الحاكم

إعداد الباحث:

الباقر بابكر الحاج عبد القادر

1436 – 2015م

الاستهلال

قال الله تعالى

(إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا ﴿1﴾ لِيَغْفِرَ لَكَ اللَّهُ مَا تَقَدَّمَ مِن ذَنْبِكَ
وَمَا تَأَخَّرَ وَيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَيَهْدِيَكَ صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا ﴿2﴾
وَيَنْصُرَكَ اللَّهُ نَصْرًا عَزِيمًا ﴿3﴾)

صدق الله العظيم

سورة الفتح الآية 1-3

الإهداء

إلى وطني الغالي السودان...
إلى من علمني الحياة بمعانيها... والدي الحبيب
إلى من أعطتني الحنان بأيديها... أمي الغالية
إلى أهل بيتي ..
إلى من علموني كيف هي الحياة... إخوتي وأخواتي
إليهم جميعاً أهدي لهم عملي هذا..

الباحث

الشكر والتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد الشكر لله رب العالمين
أقدم بجزيل الشكر وعظيم والامنتان والعرفان بالجميل لجامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا - الدراسات العليا على منحهم لي الفرصة
للتحضير لدرجة الماجستير .

كما و أقدم بجزيل الشكر والتقدير للبروفيسور/ علي عبدالله الحاكم
لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ومتابعته الحثيثة والدؤوبة والذي لم
يؤل جهدا ولم يبخل علي بأية معلومة ، فله مني كل الاحترام والتقدير
وجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في إخراج هذه العمل ليرى
النور وليكون نبراسا لكل باحث عن الحقيقة.

الباحث

المستخلص

أجريت هذه الدراسة في ولاية الخرطوم علي اربعة منظمات تطوعية عربية اسلامية ، وكانت في إدارة الجودة الشاملة تحت عنوان (تطوير الأداء في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية).

وهدفت إلي تلمس جوانب الخلل الإداري في تلك المنظمات وتأثير ذلك علي تطوير ادائها وتحسينه المستمر وإمكانية معالجة هذا القصور بتحويل كل هذه التهديدات التي تواجهها إلى فرص ونقاط الضعف إلى نقاط قوة وذلك بتوفير بيئة داخلية وخارجية ملائمة للارتقاء بجودة مخرجات تلك المنظمات وتحقيق تطورها وتحسينها المستمر وصولاً للتميز المستدام.

تتمثل أهمية البحث في الإشكالات والتحديات التي تواجه تطور المنظمات التطوعية العربية الإنسانية ومواكبتها للمتغيرات المختلفة في محيط بيئتها الداخلي والخارجي، تمكينها من الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية، الإسهام في تحقيق رسالة المنظمات وأهدافها الإنسانية التي تسعى إلى تنمية المجتمعات الضعيفة والمحتاجة، الإسهام في تلبية رغبات المحسنين بدعم الفقراء والمساكين تحقيقاً لمبدأ التراحم والتكافل بين أفراد المجتمع. حاولت الدراسة الاجابة علي الاسئلة الاتية :هل تقوم المنظمات الطوعية الوطنية الاساسية بوضع خططها بطرق سليمة ومرنة ومواكبة للمتغيرات المتنوعة من حولها في بيئتها الداخلية و الخارجية ، هل تخضع ادائها الاداري للتقييم المستمر وهل يتم التعامل مع مخرجات هذا التقييم كأساس في عمليات اتخاذ القرارات و التطوير و التحسين ، هل تهتم تلك المنظمات ببناء الشراكات مع الجهات ذات الصلة من أجل تحسين ورفع القدرات وتكامل الادوار وصولاً لأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية في الاداء ، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة اربعة منظمات تطوعية عربية إنسانية عبارة عن مجتمع لدراسة المكونة من الموظفين العاملين بتلك المنظمات محل الدراسة مستخدماً العينة القصدية.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الادوات الاتية :

- تصميم استبانة خصصت للبيانات الشخصية .
- تصميم استبانة خصصت للوقوف علي محورين رئيسين في واقع ومستقبل الاداء الاداري للمنظمات التطوعية العربية الانسانية محل الدراسة ، وتمثل تلك المحاور فرضيات الدراسة وتضمنت 34 فقرة موزعة علي تلك الفرضيات ، وقد كانت محاور الاستبانة كما يلي :-

1. واقع الاداء الاداري الحالي في المنظمات العربية الانسانية واثره علي العمليات الادارية
2. الاهتمام بالموارد البشرية واثره علي الاداء العام للمنظمات الطوعية العربية الانسانية .

لتنفيذ هذه الدراسة قام الباحث باختيار العينة القصدية من الموظفين العاملين بتلك المنظمات حيث بلغ عدد افراد العينة 67 موظفاً. وقد خضعت للتحليل الاحصائي بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS وتشكل 65% من افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 103 .

كانت ابرز نتائج البحث كما يلي : 98.5 % من الموظفين غير راضين عن مستوى تفويض الصلاحيات ، 77.6 % غير ارضين عن مستوى الاتصال وانسياب المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة ، 80.6 % لا يوافقون علي أن المنظمة تعتبر أن عمليات تقييم وتقويم الاداء عاملاً مهماً في بناء المعرفة والتعلم ومرجعاً اساسياً للتخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر ، 79.1 % ينتقدون ضعف مشاركة العاملين ولا يوافقون علي أن القيادة والإدارة العليا في المنظمة لها القدرة علي ابتكار الوسائل التي تمكن من المشاركة الفاعلة لمنسوبيها في العمليات الادارية للمنظمة كما أن 91 % من الموظفين لا يوافقون علي أن القيادة و الإدارة العليا في تلك المنظمات محل الدراسة تهتم بالمبادرات والابتكارات الابداعية للعاملين، ما بين 79 – 98% من العاملين لا يوافقون علي ان عملية تقييم الاداء داخل المنظمات المعنية تتم وفق اهداف ومعايير علمية سليمة ، 97% من العاملين يرفضون عبارة ان المنظمة تهتم بتقييم الكفاءات والحرص علي استقطابها والمحافظة عليها وكسب رضائها ، 100 % يرفضون عبارة أن لديهم مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الرواتب والمكافآت ، وما بين 93 % الي 100 % من العاملين غير راضين عن سياسات المنظمة وطريقة الإدارة وأمنهم الوظيفي .

علي ضوء تلك النتائج اوصي الباحث بأنه لا بد من تفويض قدر من صلاحيات من القيادة والإدارة العليا للمنظمة للمستويات الإدارية المختلفة بالقدر الذي يمكنهم من اداء مهامهم بالصورة المطلوبة ، تبسيط إجراءات وتسريع اتخاذ القرارات بين المستوي. الادارية المختلفة، الحرص علي تطبيق نظام الرقابة الاصلاحية الفعال ، الاهتمام بوضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المدروسة علي ان تكون البيانات والمعلومات اساساً للتخطيط اتخاذ القرارات ، ضرورة تعميق روح العمل الجماعي ومفهوم ان المعرفة ليس حكر علي احد كواحدة من أهم مبادي إدارة الجودة الشاملة ، الاهتمام بعملية تقييم الاداء ومخرجاته بأشكالها المختلفة علي ان يتم ذلك وفقاً لأهداف محددة ومعايير علمية ، تعظيم الموارد البشرية ذات الخبرات العالية كواحدة من اهم مبادي إدارة الجودة الشاملة و العمل علي تطوير قدراتها بالتدريب و التأهيل المستمر ، ضرورة اعتراف القيادة العليا بوجود اهداف خاصة للعاملين يسعون لتحقيقها من خلال المنظمة .

Abstract

This research was conducted in the state of Khartoum on four Arab Islamic volunteer organizations. It was in the Total Quality Management TQM under the title (Development of Performance in the Arab Humanitarian Voluntary organizations).

The aim is to address the administrative imbalances in these organizations and the impact on the development of their performance and continuous improvement and the possibility of addressing this shortcoming by turning all these threats to opportunities and weaknesses to strength by providing an appropriate internal and external environment to improve the quality of the outputs of these organizations and achieve their development and continuous improvement to excellence Sustainable development.

The importance of research represents in the problems and challenges facing the development and follow-up of the Arab voluntary humanitarian organizations and keeping pace with the changing variables in their internal and external environment, enabling them to make optimal use of their material and human resources, contribute to the fulfillment of the mission of the organizations and their humanitarian goals that seek to develop vulnerable and needy communities, participate in achieving the desire of benefactors in support of the poor people in order to achieve the principle of compassion and solidarity among the members of society.

The research tried to answer the following questions:

1. Are national voluntary organizations to develop their plans in a safe and flexible manner and to cope with the various variables around them in their internal and external environment.

2. Do they make their administrative performance subject to continuous evaluation and whether the outputs of this evaluation are treated as a basis for decision making, development and improvement processes.

3. Are these organizations interested in building partnerships with relevant bodies in order to improve and upgrade capacities and complement roles to reach the highest levels of efficiency and effectiveness in performance.

The researcher used the descriptive methodology in the study of four Arab humanitarian voluntary organizations, which is the study community composed of the staff working in those organizations studied using the intended sample.

To achieve the objectives of the study, the researcher designed the following tools:

- Design of a questionnaire dedicated to personal data.

- The design of a questionnaire devoted to two main axes in the reality and future of the administrative performance of the Arab volunteer organizations in the study. These axes represent the hypotheses of the study and included 34 paragraphs and a distribution of these hypotheses. The axes of the questionnaire were as follows:

1. The current administrative performance in the Arab humanitarian organizations and its impact on the administrative processes.

2. Attention to human resources and its impact on the general performance of the voluntary Arab humanitarian organizations.

In order to carry out this study, the researcher selected an intended sample of the employees working in these organizations, with a total of 67 employees. Statistical

analysis was carried out by the SPSS program and accounted for 65% of the 103 of the sample of the study.

The main results of the research were as follows:

1. 98.5% of employees are dissatisfied with the level of assignment and authorization.
2. 77.6% are not satisfied of the level of communication and flow of information between different administrative levels.
3. 80.6% do not agree that the organization considers that performance assessment and performance processes are an important factor in building knowledge and learning and as an essential reference for planning, implementation and continuous improvement.
4. 79.1% criticize the lack of participation of employees and do not agree that the leadership and senior management of the organization have the ability to devise the means to enable the active participation of its staff in the administrative processes of the organization and 91% of the employees do not agree that the leadership and senior management in these organizations, subject of the study, are concerned with creative initiatives and innovations for workers.
- 5- Between 79-98% of employees do not agree that the process of evaluating performance within the organizations concerned is carried out according to the correct objectives and scientific standards.
6. 97% of employees reject the statement that the organization is interested in appraisal competent employees and keen on attracting, maintaining and winning their satisfaction.
7. 100% reject the statement that they have positive feelings and satisfaction of salaries and bonuses, and between 93% to 100% of employees are dissatisfied with the policies of the organization and the way of management and assurance of the job.

Based on these findings, the researcher recommended:

1. A number of powers must be assigned by the leadership and the senior management of the organization to the different administrative levels to the extent that they can perform their functions as required.
2. Simplify procedures and accelerate decision-making between the various Administrative levels.
3. Ensuring the application of the effective control reform system.
4. Pay attention to the development of strategic and operational plans to be based on data and information to be the basis for decision-making planning.
5. The need to deepen the spirit of teamwork and the concept that knowledge is not monopolized and it is one of the most important principles of total quality management.
- 6 - Pay attention to the process of evaluating the performance and outputs in various forms, to be done in accordance with specific objectives and scientific standards.
7. Interest in human resources with high expertise as one of the most important principles of total quality management and work to develop the capabilities of training and continuous qualification.
8. The high administration has to recognize the existence of special objectives for the employees seeking to achieve them through the organization.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	إهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
9-1	المقدمة
الفصل الأول : العمل التطوعي الإنساني (مفاهيمه، وتطوره وعلاقاته الدولية)	
11	المبحث الأول : مفهوم التطوع
18	المبحث الثاني: التطور التاريخي للعمل التطوعي الإنساني
37	المبحث الثالث: المنظمات التطوعية الإنسانية والعلاقات الدولية
الفصل الثاني : نظرية التنظيم ومفهوم الأداء وتقييمه وأبعاده وتطوره والتحديات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية	
51	المبحث الأول: نظرية التنظيم
57	المبحث الثاني: أداء العمليات الإدارية
71	المبحث الثالث: التحديات والإشكالات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية
الفصل الثالث: تطوير الأداء ومنهج إدارة الجودة الشاملة	
83	المبحث الأول: تطوير الأداء
94	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
105	المبحث الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
129	المبحث الأول: التعريف بالمنظمات التطوعية العربية الإنسانية محل الدراسة
145	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
149	المبحث الثالث: التحليل والنتائج والتوصيات
182	قائمة المصادر والمراجع
193	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
142	جدول (1) ميزانيات مشاريع المؤسسة بالريال السعودي
144	جدول (2) مختارات من إنجازات جمعية العون المباشر - مكتب السودان
146	جدول رقم (3) عبارات المحور الأول: واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية
146	جدول رقم (4) عبارات المحور الثاني: الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية.
149	الجدول (5) نوع المبحوثين
150	الجدول (6) أعمار المبحوثين
151	الجدول (7) المؤهل العلمي للمبحوثين
152	الجدول (8) مستوى وظائف المبحوثين
153	الجدول (9) سنوات الخبرة
155	جدول (10) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الأول"
158	جدول (11) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الثاني"
162	جدول (12) يوضح مستوى المعنوية للفقرات (3، 4، 5)
165	جدول (13) يوضح مستوى المعنوية للفقرات (9، 10، 11)
169	جدول (14) يوضح مستوى المعنوية للفقرات من (16-19)
171	جدول (15) يوضح مستوى المعنوية للفقرات من (20-21)
174	جدول (16) يوضح مستوى المعنوية للفقرات من (28-32)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
149	شكل (1) نوع المبحوثين
150	شكل (2) أعمار المبحوثين
152	شكل (3) المؤهل العلمي للمبحوثين
153	شكل (4) مستوى وظائف المبحوثين
154	شكل (5) سنوات الخبرة
157	شكل (6) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الأول"
160	شكل (7) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الثاني"

مقدمة :

ظهرت مطلع القرن العشرين مرحلة ضبط الجودة والتفتيش علي يد فريدريك ونسلو تايلور إذ تم فيها الاهتمام بالوقت والحركة ، وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق الحد من الهدر للقدرات المالية والبدنية في تنفيذ المطلوبات ، وقد ألفت الحرب العالمية الأولى 1914م بظلالها علي الصناعة فتعددت انظمتها وتوعدت اساليب الإنتاج وظهرت الحاجة للضبط والتجويد ، وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن اعداد كبيرة من العمال ، واقتدي ذلك تكليف مراقبين في ورش الانتاج المتقدم اطلق عليه لاحقاً اسم المفتش ووضعت مواصفات قياسية في التصنيع وفقاً لهذا التفتيش سميت بالرقابة البوليسية Police Control ، إلا ان الاحداث المتلاحقة التي شهدها العقد الاخير من القرن العشرين الميلادي قد احدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتركت بصماتها قسرا او اختيارا على كثير من النظم الخدمية في المجتمعات المختلفة وجعلت من الارتقاء بالخدمات امراً مهماً ينعكس علي تقديم الخدمة الافضل في اي مكان وزمان واي كان نوعها. تعاني المنظمات الانسانية الخيرية العربية من ضعف شديد في البناء الداخلي لأنظمتها الإدارية وتنمية موارها المالية والقدرة على بناء علاقات خارجية فاعلة والتي في ظن الباحث أنها ظلت تقعد تلك المنظمات عن المنافسة في ميادين العمل الإنساني الدولي .

ويبقى ان الاتقان والتطوير في هذا المجال مرهون بقدرتها علي السعي الحثيث علي خطى الاصلاح وتجويد الاداء العام وفق منظور متكامل في ادارة الجودة الشاملة تحقيقاً لمفهوم التميز المؤسسي والامتياز في الاعمال .

1/ مشكلة البحث :

للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية دور تكافلي كبير وفاعل في تنمية المجتمعات الفقيرة والشرائح الضعيفة وتطورها ورفعتها وذلك من خلال نشاطاتها وبرامجها التطوعية الخيرية المتنوعة الحيوية التي تقوم بتمويلها وتنفيذها في العديد من المجالات الاجتماعية الصحية والتعليمية والاقتصادية. تتمثل مشكلة البحث في افتقار المنظمات التطوعية العربية الإنسانية للتطوير والتحسين المستمر لعملياتها الإدارية وصولاً للتميز، وعدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والسنوي خلق ذلك وضعاً متردياً في الأداء وغير مواكب لمتغيرات بيئاتها الداخلية والخارجية ولا يحقق الرضا الوظيفي ورضا العاملين كما لا يساعد في خلق شراكات فاعلة مع المنظمات الدولية والعالمية التي تعمل في الحقل الإنساني.

قاد ذلك إلى طرح العديد من الأسئلة تتمثل في الآتي:

2/ أسئلة البحث:

1. هل تقوم المنظمات التطوعية الإنسانية العربية بوضع الخطط الاستراتيجية والمرحلية التنفيذية بصورة علمية وعملية وبها قدر من المرونة التي تمكنها من المواكبة حسب المتغيرات التي تحدث من حولها؟ وهل يتم ذلك بمشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط .
2. هل تخضع أدائها للتقييم والتقويم والتطوير المستمر وفق أهداف ومؤشرات ومعايير محددة؟ وهل يستفاد من مخرجات التقييم في عملية تطوير وتحسين الأداء العام للمنظمة وأداء العاملين وكسب رضائهم وولائهم.
3. هل تقوم بوضع وتوصيف الهياكل الإدارية وتهتم بتفعيلها وتطويرها ؟
4. هل تلتزم بالمؤسسية في عملها وهل لديها نظام حديث لتوثيق وحفظ واسترجاع ومعالجة المعلومات يمكن من أن تكون المعلومات الموثقة هي اساس كل تخطيطاً يوضع أو قرار يتخذ؟

أهداف البحث:

- دراسة التحديات والعقبات التي تهدد مسيرة العمل التطوعي العربي الإنساني، التي أدت إلى إضعاف قدرات المنظمات التطوعية العربية الإسلامية وعدم تمكنها من المواكبة والتطور والتحسين المستمر لأدائها .
- طرح برنامج إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري لتطوير والتحسين المستمر يناسب طبيعة تلك المنظمات ويرتقي بها إلى مصاف المنظمات التطوعية الدولية الإنسانية.
- الإسهام في تحقيق رضا عملاء تلك المنظمات من عاملين ومحسنين وشرائح مستفيدة وذلك بتلبية رغباتهم وتحقيق طموحاتهم .
- الاستعانة بالعاملين بالمنظمات محل الدراسة من ذوي الخبرات المترجمة والكفاءة العالية . الوقوف على واقع الأداء الحالي بتلك المنظمات.
- إثراء البحث العلمي في هذا المجال .

أهمية البحث:

- 1- أهمية البحث عن الإشكالات والتحديات التي تواجه تطور ومواكبة المنظمات التطوعية العربية الإنسانية ومواكبتها للمتغيرات المختلفة في محيط بيئتها الداخلي والخارجي.
- 2- تمكينها من الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية.
- 3- الإسهام في تحقيق رسالة المنظمات وأهدافها الإنسانية التي تسعى إلى تنمية المجتمعات الضعيفة والمحتاجة.
- 4- الإسهام في تلبية رغبات المحسنين بدعم الفقراء والمساكين تحقيقاً لمبدأ التراحم والتكافل بين أفراد المجتمع.

5/ فروض البحث:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الإداري الحالي للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية و بين افتقار هذه المنظمات للمتطلبات والمعايير الأساسية للعمليات الإدارية السليمة .
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اهتمام المنظمات التطوعية العربية الإنسانية بمواردها البشرية و وبين ضعف الأداء العام في تلك المنظمات .

6/ منهجية البحث:

- يعتمد البحث علي المنهج الوصفي .

7/ حدود البحث:

- الحدود المكانية: المنظمات التطوعية العربية الإنسانية السودان - الخرطوم.

8/ أدوات البحث:

- المراجع والمصادر.

- الأرشيف.

- الاستطلاع والاستبيان.

9/ هيكل البحث:

يتكون البحث من أربعة فصول يحتوى الفصل الأولى على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يتناول مفهوم التطوع ، والمبحث الثاني: التطور التاريخي للعمل التطوعي الإنساني، أما في المبحث الثالث: المنظمات التطوعية الإنسانية والعلاقات الدولية. أما الفصل الثاني: يتحدث عن نظرية التنظيم ومفهوم الأداء وتقييمه وأبعاده وتطوره والتحديات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية ، واشتمل على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول: نظرية التنظيم والمبحث الثاني: أداء العمليات الإدارية، وفي المبحث الثالث: التحديات والإشكالات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية.

وفي الفصل الثالث: تناول تطوير الأداء ومنهج إدارة الجودة الشاملة. واحتوى على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول: تطوير الأداء، والمبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

وفي الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وفيه ثلاثة مباحث ، المبحث الاول: التعريف بالمنظمات التطوعية العربية الإنسانية محل الدراسة، والمبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث، النتائج والتحليل والتوصيات، ثم المراجع والملاحق.

الدراسات السابقة:

واجه الباحث صعوبة في العثور على دراسات حول موضوع الدراسة وبعد البحث في عدد من مكاتب بعض الجامعات والمكاتب العامة والخاصة لبعض الأشخاص المهتمين بهذا المجال وفي الشبكة العنكبوتية، توصل الباحث للبحوث الآتية:

دراسة: حسن عبده محمد نعمان، 2011م⁽¹⁾

رسالة دكتوراه للطالب في إدارة الأعمال ، تحت عنوان: "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية".
وتختلف تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في الآتي:

- أنها تناولت تقييم الأداء المؤسسي.
- تحدثت عن المنظمات الأهلية الربحية .
- انحصرت الدراسة في المنظمات داخل دولة الكويت ودراستنا تختلف عنها في الآتي:
- تناولت تقييم الأداء وتطويره واختارت منهج أدرة الجودة الشاملة لتحقيق التطوير .
- انحصرت الدراسة في المنظمات التطوعية الإنسانية العربية.
- حرص الباحث على أن تشمل الدراسة منظمات عربية تطوعية إنسانية في كل من السعودية، الكويت، الإمارات.
- تناول الباحث التطور التاريخي للعمل التطوعي وكذلك علاقة المنظمات غير الحكومية بهيئة الأمم المتحدة إضافة لبعض المفاهيم الحديثة في العمل الطوعي مثل دبلوماسية العمل الإنساني ومفهوم التدخل من أجل المساعدة، كما تعرض الباحث لمفهوم توازن الأداء وأهميته وعلاقة ذلك بالسلوك الإنساني.

وتناولت الدراسة الآتي:

1 حسن عبده محمد نعمان ، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، تحت عنوان: (تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية) منشورة من جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2011م.

- مواصفات القيادة العليا بالمنظمات غير الربحية .
- عملية التخطيط.
- توافر نظم معلومات دقيقة.
- توفر النظام الداخلي بالمنظمات .
- وتوصلت لعدة توصيات الخاصة بالآتي:
- ضرورة اهتمام القيادة العليا بالاتصال والتواصل مع العاملين.
- ضرورة سعيها لتحسين الأداء.
- الاهتمام بقيادات الصف الثاني.
- إشراك الإدارات المعنية في عملية التخطيط .
- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية.
- ضرورة إتباع المنهجية العلمية في تحديد المهام والصلاحيات للعاملين.
- اختيار الكفاءات للإعلام ونظام المعلومات .

دراسة: شهاب يوسف عباس أحمد 2008م : (1)

بعنوان (فعالية إدارة الأعمال اللوجستية في المنظمات التطوعية ، دراسة حالة منظمة كير العالمية).

هدفت الدراسة لمعرفة نوع الأعمال اللوجستية في المنظمات وكذلك التعرف على الكفاءات الإدارية المطلوبة لأداء الأعمال اللوجستية ومدى فعالية إدارتها.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- وجود عدم كافي مستمر لمنظمة كير العالمية.
- تضافر جهود الإدارات المختلفة في منظمة كير العالمية لأداء العمل.
- لا يوجد نظام تتبعه كل المنظمات.

1 شهاب يوسف عباس أحمد، رسالة ماجستير بعنوان (فعالية إدارة الأعمال اللوجستية في المنظمات التطوعية ، دراسة حالة منظمة كير العالمية) . غير منشورة ، جامعة أفريقيا العالمية، السودان- 2008م .

- إن إدارة الأعمال في منظمة كير العالمية تتم بواسطة كفاءات إدارية مدربة ومتميزة وذات خبرات واسعة لإدارة الأعمال .
 - أوصت الدراسة بالآتي:
 - الاهتمام بتبادل الخبرات الأجنبية والمحلية في إدارة العمليات اللوجستية.
 - لابد من مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها في إدارة الأعمال اللوجستية .
 - ضرورة التنسيق بين المنظمات الأجنبية والمحلية.
 - الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين.
- اتفقت الدراسة مع الباحث في الآتي: الاهتمام بالشراكات بين المنظمات ، ضرورة مواكبة التطورات في البيئة الخارجية ، الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين بالمنظمات. ونلاحظ أن الدراسة تم تطبيقها على منظمة أمريكية ودراسة الباحث تم تطبيقها على المنظمات التطوعية العربية الإنسانية . وأيضاً الدراسة ركزت على زاوية معينة من العمليات الإدارية ولم تتطرق لكافة الجوانب التي تناولتها دراسة الباحث.
- دراسة : عبدالله الخراشي: 2010⁽¹⁾**
- بعنوان (تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية) .
- هدفت الدراسة إلى خفض التكاليف ، اختصار وقت إنجاز المهام ، رفع مستوى العاملين ، زيادة موارد الجمعيات الخيرية، كسب تعاطف المجتمع. وأهم توصيات الدراسة:
- تبني برنامج شامل تطوير أداء الجمعيات الخيرية .
 - تقديم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين في الجمعيات الخيرية.
 - إعداد حقائب تدريبية حول الجودة.
 - تنظيم زيارات متبادلة بين الجمعيات الخيرية.

1 عبدالله عثمان الخراشي، دراسة بعنوان (تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية) منشورة، اللقاء السنوي للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية للملكة العربية السعودية. 2010م.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث بضرورة تبني منهج إداري لتطوير المنظمات وكذلك تدريب العاملين ، وتبادل زيارات بين المنظمات كآلية من آلية بناء وتشجيع الشراكات بين المنظمات، تختلف هذه الدراسة مع دراستي أن هذه الدراسة تناولت تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ودراستي تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المنظمات التطوعية العربية الإنسانية. وتناولت دراسة الباحث تقييم وتطوير الأداء بشكل أوسع كل عناصر العملية الإدارية مستصحبين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتخطيط الاستراتيجي والهياكل الداخلية.

دراسة : وجدات إبراهيم ميرغني 2012م: (1)

بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية منظمات العمل التطوعي، دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية بالخرطوم).
هدفت الدراسة إلى الآتي:

- مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة ودوره في تنمية العمل التطوعي.
 - محاولة إبراز الجوانب المشرقة في تنمية العمل التطوعي عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التطوعية.
 - معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتمية.
 - محاولة إيجاد آليات لزيادة إنتاجية المنظمات بوضع خطط استراتيجية متوسطة المدى.
- ومن أهم نتائج الدراسة:
- أن التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم للمنظمات ويوفر نظام متكامل للمعلومات.

1 وجدان إبراهيم ميرغني رسالة ماجستير بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية منظمات العمل التطوعي، دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية بالخرطوم)، غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية- السودان- 2012م .

- التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري متكامل يؤدي إلى التنمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة :

- إشراك المعنيين في التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر .
- أن تراعي المنظمات عقد دورات تدريبية متطورة لموظفيها.
- أن تراعي المنظمات التطورات البيئية المحيطة بها.
- الاهتمام بالعنصر البشري .

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث كلا الدراستين اهتماما بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وتدريب العاملين والاهتمام بالعنصر البشري، تختلف هذا الدراسة مع دراسة الباحث في أنها محصورة في منظمة وطنية داخل البلاد . دراسة الباحث تناولت تطوير الأداء في إطار منهج إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية.

الفصل الأول

العمل التطوعي الإنساني

المبحث الأول : مفهوم العمل التطوعي الإنساني

المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للعمل الإنساني

مبحث رقم الثالث : تطور مفهوم العمل التطوعي الإنساني

المبحث الأول مفهوم التطوع

أ. التطوع في اللغة :

التطوع لغة هو ضد أو نقيض الإكراه كما أثبتته معظم المعاجم العربية المشهورة، فقد جاء في لسان العرب لابن المنصور التطوع ما تبرع به الإنسان من ذات نفسه مما لا يلزمه فرضه. أما أبو بكر الرازي فقد أورد في مختار الصحاح أن التطوع بالشيء التبرع به (فطوعت له نفسه) سورة المائدة، الآية 3 . بينما أفاد دكتور عبد الرحمن أبو دوم نقلا عن ابن الأثير في ذكر المطوعين من المؤمنين أن أصل المطوع المتطوع أدغمت التاء في الطاء وهو الذي يفعل الشيء تبرعا من نفسه . (1)

التطوع لغة ضد الكره أو الإكراه أي أن ما يقوم به الإنسان على عمل ما طوعا أو اختيارا من تلقاء نفسه دون أن يكون مفروضا عليه أو ابتغاء مقابل مادي أو غيره إلا ابتغاء مرضاه الله تعالى . (2)

ب. التطوع في الاصطلاح :

وجاء في محيط المحيط في باب أطاع له يطوع ويطاع طوعا، انقاد له (3). وجاء أيضا في معجم لسان العرب في باب أطاع الطوع نقيض الإكراه. كما عرفته الموسوعة الأمريكية التطوع بأنه تحويل ملكية شيء دون اعتبار للقيمة. وعرفته الموسوعة البريطانية بالتخلي عن الملكية طوعا دون إكراه . (4)

ج. مفهوم العمل التطوعي :

كغيره من المفاهيم فإنه لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد للعمل التطوعي بين المختصين بهذا المجال ولكن أغلبها تتفق على الجوانب التالية باعتبار أن أحدها يشكل عنصرا أساسيا ومهما في مفهوم العمل التطوعي:

¹ عبد الرحمن أبو دوم ،العمل التطوعي والأمن من منظور إيماني ، مطبعة السنابل ، الدوحة ، 2003/209م – 2003م ، ص 8
² كمال عمر بابكر ، تحديات منظمات المجتمع المدني في مواجهة القطبية الأحادية ، مطبعة جامعة أفريقيا ، الخرطوم ، رقم الإيداع 2007/265 – 2007م ، ص 33 .
³ عباس أحمد محمد حامد ، كتاب العمل الطوعي وأثره في التنمية الريفية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط1، 2013 ، ص 9 بطرس البستاني: قاموس محيط المحيط، ص154.
⁴ عباس أحمد محمد حامد ، المرجع السابق ، ص 9 نقلا عن Encyclopedia Britan volume – p

1. أن العمل التطوعي يعكس وعي المواطن و إدراكه لدوره في المجتمع وبالتالي انتماءه لهذا المجتمع.

2. أن العمل التطوعي هو الجهد الذي يبذله المواطن من أجل مجتمعه، أو من أجل جماعة معينة دون توقع جزاء مادي مقابل جهوده، سواء كان هذا الجهد مبذولاً بالنفس أو المال.

3. إن العمل التطوعي هو جهد إرادي يقوم به الفرد أو جماعة من الناس طوعية واختياراً بتقديم خدماتهم للمجتمع .

يطلق مفهوم العمل الطوعي على المجهودات التطوعية المحلية والقومية وأيضا البرامج الثنائية المتعددة الجوانب (العالمية) التي تعبر الى خارج الحدود.⁽¹⁾ أما العمل الطوعي في اصطلاح غير المسلمين فهو كل جهد أو نشاط إنساني يبذله صاحبه أو يقوم به فرد أو جماعه من الناس طوعية واختياراً لتقديم خدماتهم للمجتمع أو لفئات منه دون توقع الجزاء المادي المقابل لجهودهم سواء كان هذا الجهد مبذولاً بالنفس أو المال ، أو الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسؤوليات المؤسسة الاجتماعية التي تعمل على تقديم الرفاهية الإنسانية وعلى أساس أن الفرص التي تتهيأ لمشاركة المواطن في أعمال هذه المؤسسات الديمقراطية ميزة يتمتع بها الجميع وأن المشاركة تعهد يلتزمون به .⁽²⁾

ووفقاً لتعريف لأستاذ عبد الخالق حسين مسجل الجمعيات التطوعية بمفوضية العون الإنساني 1992م، بأن "العمل الطوعي عبارة عن نشاط تطوعي أهلي إيجابي اختياري إنساني منظم هادف بدون مقابل أو بمقابل يعود للفرد أو الجماعة أو تنظيم وتنمية المجتمع المحلي أو بأجر أو من سوق العمل وفي الكوارث الطبيعية أو الاصطناعية أو تلك التي من صنع البشر وله ثلاثة مرتكزات

¹ كمال عمر بابكر ، مرجع سابق ، ص 33

² كمال عمر بابكر ، نفس المرجع، ص 34 ، نقلاً عن الشيخ علي محمود ، تأصيل العمل الطوعي ، رسالة ماجستير ، معهد دراسات الكوارث واللاجئين ، جامعة أفريقيا ، 1998م ، ص12

عمادها المتطوع والتطوع له والمتطوع به ، ويكون المتطوع به أما عيني أو مادي أو فكري" (1).

ويظهر بوضوح أن الإنسان قد اهتم ببعد إحياء النفس التطوعي الخيري ويشمل ذلك ما اصطلح عليه البشر كعمل تطوعي في السابق والمستقبل إن شاء الله . وقد بني عليه المفهوم الحديث للعمل التطوعي الذي يشتمل على كل المجالات التي تؤدي وتساعد على إحياء النفس البشرية . (2)

لا شك أن مفهوم العمل التطوعي بهذا البعد الإنساني الإيماني ذو دلالات عميقة ومظلة ذات حيز إنساني واسع يسع كل ذرة من عمل خير يتطوع بها إحياءً للنفس البشرية التي كرمها الله تعالى .

برزت على المستوى النظري في العلوم الاجتماعية مصطلحات عديدة حول التطوع من بينها المشاركة الشعبية والمشاركة المجتمعية ، العمل الطوعي ، والعمل الخيري والمنشط . والغرب يعرفه بأنه قيام فرد أو مجموعة بتقديم خدمة لأحد أو فرد أو مجموعة أو شريحة منه بغير مقابل قضايا التطوع ونظام العمل بالجمعيات (3).

يتضح مما تقدم أن العمل الطوعي ممارسة إنسانية بغض النظر عن ما يعتقد هذا المجتمع أو ذاك وما يحمله من قيم وفلسفات سواء إن كانت من وضع البشر أو ديانة سماوية . (4)

د. المنظمات التطوعية الإنسانية غير الحكومية :

هي التجمعات البشرية التي تضم المتطوعين من خلال الهياكل التنظيمية والخطط والبرامج التي تقوم بسلاسل من الخدمات التطوعية والخيرية للمحتاجين والمنتهجين دون مقابل في ضوء مجموعة التشريعات المنظمة للتسجيل والتراخيص ومزاولة المهن التطوعية والخيرية . (5)

¹ محاضرة بعهد دراسات الكوارث واللاجئين، نقلاً عن المرجع السابق، ص 37.

² عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

³ عباس أحمد محمد حامد ، مرجع سابق ، ص 11 ، نقلاً عن قضايا التطوع ونظام العمل بالمنظمات ، مؤتمر التنظيمات الأهلية القاهرة ، 10/31 - 1989/11/3 م .

⁴ عبد الرحمن أحمد عثمان ، كتاب العمل الطوعي مفاهيمه النظرية وتطبيقاته العملية في ظل العولمة والنظام العالمي الجديد ، دار جامعة أفريقيا للطباعة ، الخرطوم ، 2000م ، ص 4 .

⁵ فريد راغب ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2009 ، ص 34.

قد عرف القانون المصري رقم (49) الجمعية الخيرية بأنها كل جماعة من الأفراد تسعى إلى تحقيق غرض من أغراض البر سواء كان ذلك عن طريق المعاونة المادية أو المعنوية وتنشأ من مال يجمع كله أو بعضه من الجمهور ويشترط فيه أن لا يقصد منه تحقيق ربح مادي للأعضاء.⁽¹⁾

تشير عبارة منظمة غير حكومية إلى منظمة تطوعية لا تسعى للربح وتتمثل أهدافها الرئيسية التي أنشئت من أجلها ، في النهوض بالتنمية والتغيير الاجتماعي ، وتخضع للأنظمة الداخلية لدولة معينة أو لعدة دول.⁽²⁾

وهي أيضاً المنظمات غير الحكومية Non-Governmental Organizations NGOs أو النشاطات أو الممارسات غير الحكومية أو منظمات العمل الطوعي وهي أنشطة لمجموعات أو جماعات منظمة داخل الوعاء الأشمل وهي منظمات المجتمع المدني .⁽³⁾

أما في الدول العربية فقد جاء في الدراسة التي قامت بها الدكتورة أماني فقد استخدم مصطلح القطاع الأهلي Indigenous .⁽⁴⁾

كما أورد ريمون حداد أن سمات المنظمات الدولية غير الحكومية تتمثل في الآتي:
1. انتشارها الواسع وشمولية نشاطها، وفي نسب توزيعها والتميز في طريقة عملها⁽⁵⁾.

2. تمتلك المنظمات غير الحكومية من خلال وجودها في أوساط الفقراء والمهمشين في المجتمعات المحلية الكثير من السمات التي تميزها عن المنظمات الحكومية فهي تتميز بمعرفتها لتقنيات وطرق لتنمية تلك المجتمعات بتكاليف منخفضة كما أن لها القدرة على جذب المتطوعين من المجتمعات المحلية للمشاركة في أعمالها الإنسانية والتي تتميز بمعرفتها بمجتمعاتها المحلية .⁽⁶⁾

¹ نعمات محمد الدمرداش ، إدارة المنظمات الاجتماعية ، رؤية معاصرة ، بل برنت للطباعة والتصوير ، القاهرة ، 2002م ، ص 341

² أيتن محمود سامح المرجوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر للجامعات - القاهرة ، 2008/2772م ، ص 141 .

³ كمال عمر بابكر ، مرجع سابق ، ص 42

⁴ عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سابق ، ص 12 .

⁵ ريمون حداد، مرجع سابق، ص 38، نقلا عن yearbookofint.org.com

⁶ نعمات محمد الدمرداش ، مرجع سابق ، ص 346 .

٥. المبادئ الإنسانية للعمل التطوعي الإنساني :

تتفق جميع منظمات العمل التطوعي الإنساني على أن نشاطها قائما على مبدأ الإنسانية ويحركه الدافع الإنساني ، كما تتفق على عدم التمييز بين المحتاجين في تدخلها الإنساني حيث لا ينظر إلى جنسهم ولا لونهم ولا دينهم .⁽¹⁾

تسعى الوكالات الإنسانية التي تعهدت بالالتزام بالميثاق الإنساني وبالمعايير الدنيا إلى ضمان تقديم خدماتها للمتضررين من الكوارث بطريقة تفي بمعايير محددة، كما تسعى إلى تشجيع احترام المبادئ الإنسانية.⁽²⁾

تقع على عاتق المنظمات الإنسانية غير الحكومية مسؤولية توفير المعونة بطريقة منسجمة مع حقوق الإنسان بما في ذلك حقه في المشاركة والحق في عدم التعرض للتمييز والحق في الحصول على المعلومات (الشفافية) .⁽³⁾

مبدأ الإنسانية :

يفرض مبدأ الإنسانية أن تتألف تلك المساعدات من السلع والخدمات الضرورية للمحافظة على حياة الإنسان.⁽⁴⁾

مبدأ عدم التحيز:

يتطلب مبدأ عدم التحيز تقديم المساعدات الإنسانية بأسلوب غير تمييزي ويعني ذلك عدم التمييز بين المستفيدين من المساعدات بمجرد انتماءهم الى مجموعة أو قبيلة إلا إذا كان ذلك بسبب الحاجة الإنسانية.⁽⁵⁾

مبدأ الحياد:

ويتطلب مبدأ الحياد عدم التمييز بين المقاتلين والمدنيين ، أي ينبغي أن تمنع المنظمات الإنسانية أطراف النزاع من الاستيلاء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المساعدات المخصصة للمدنيين.⁽⁶⁾

¹ شبكة الجزيرة الإعلامية بالاتفاق مع منظمة أطباء بلا حدود ، ندوة جدلية العلاقة بين السياسة والعمل الإنساني في مناطق النزاعات ، الدوحة ، 4 أبريل ، 2012م . www.aljazeera.net

² اللجنة الدائمة للاستجابة الإنسانية وآخرون ، مشروع أسفير ، الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة للكوارث ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الإنجليزية 2004م ، الطبعة العربية 2007م ، 2004م ، ص 16 .

³ اللجنة الدائمة للاستجابة الإنسانية وآخرون ، المرجع السابق ، ص 25 .

⁴ روث أبريل ستوفلز ، مقال تحت عنوان التنظيم القانوني للمساعدات القانونية في النزاعات المسلحة – الإنجازات والفجوات ، www.ICRC.org ،

⁵ روث أبريل ستوفلز ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

⁶ روث أبريل ستوفلز ، المرجع السابق ، ص 28.

و. بعض المواثيق الدولية ذات الصلة بالعمل التطوعي الإنساني :

تشتمل هذه المواثيق على:

أولاً : مدونة السلوك من أجل الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية للإغاثة في حالة الكوارث :
الغرض منها صون المبادئ التي تحكم سلوك المنظمات الإنسانية أثناء الكوارث وتسعى الى الحفاظ على مبادئ الاستقلال والفعالية والتأثير التي تتشدها المنظمات غير الحكومية.

ثانياً : مشروع أسفير :

باشرت مجموعة من المنظمات غير الحكومية عام 1997م هذه المبادرة حيث قامت ما يزيد عن 400 منظمة من 80 بلد من كل أنحاء العالم بالمساهمة في وضع إطار الميثاق الإنساني وتحديد المعايير الدنيا التي ترغب المنظمات في تحقيقها والوصول إليها في مجال المساعدة الإنسانية وذلك في مجال المياه والإصحاح ، والتغذية والإيواء وخدمات الصحة .

يهتدي بمبادئ ونصوص القانون الدولي الإنساني وقانون حقوق الإنسان وقانون اللاجئين ومدونة سلوك الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية في حالة الكوارث ويضم المبادئ الأساسية التي تحكم العمل الإنساني ويؤكد على حق ضحايا الكوارث بأنواعها المختلفة في الحصول على الحماية والمساعدة والعيش الكريم⁽¹⁾.

المعايير الدنيا الواجب الالتزام بها:

نقصد بهذه المعايير، المعايير النوعية التي تحدد المستوى الأدنى للجودة التي يراد الوصول إليها، وتستند هذه المعايير لخبرة المنظمات المعنية في مجال تقديم المعونة الإنسانية التي التزمت بمحاولة تطبيقها بصورة منهجية متحملة كامل المسؤولية تجاه ذلك ومستعدة للمساءلة عن مدى تحقيقها لهذا الالتزام ، ووضع نظم للمساءلة وأنها مسئولة أمام الأشخاص المستفيدين من نشاطاتها.⁽²⁾

¹ اللجنة الدائمة للاستجابة الإنسانية وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .
² نفس المرجع ، ص 19 .

المعايير الأساسية :

تتعلق هذه المعايير بعمليات هذه المنظمات و الفئات المستفيدة من أنشطتها وتشمل:

1. المشاركة .
2. التقييم الأولي .
3. الاستجابة للكارثة .
4. تحديد الفئات المستفيدة .
5. المتابعة .
6. تقييم النتائج .
7. كفاءات العاملين في مجالات المساعدة الإنسانية ومسؤولياتهم .
8. الإشراف على الموظفين وإدارة شؤونهم ودعمهم .

ويتضمن كل معيار من هذه المعايير الآتي :

1. المعايير الدنيا .
2. المؤشرات .

والمؤشرات هي علامات يهتدي بها لتحديد الى أي مدى تم انجاز المعيار المطلوب كما توفر طريقة لقياس أثر برنامج معين أو نتيجته ، إضافة للإجراءات أو الأساليب المتبعة لتنفيذه ويمكن أن تكون كمية أو نوعية . (1)

¹ اللجنة الدائمة للاستجابة الإنسانية وآخرون ، مرجع سابق ، ص 22.

المبحث الثاني

التطور التاريخي للعمل التطوعي الإنساني

إن الله قد خلق الوجود وحدة متكاملة الأجزاء متناسقة الخلقة والنظام والاتجاه ، بحكم صدوره المباشر عن الإرادة المطلقة الكاملة ، وبذلك فهو مهيباً و صالحاً ومساعداً لوجود الحياة بصفة عامة ولوجود الإنسان أرقى نماذج الحياة بصفة خاصة ، فليس الكون عدواً للحياة ولا عدواً للإنسان ، وليس الطبيعة خصماً للإنسان يصارعه ويغاليه، وليس وظيفة الأحياء أن يصارعوا الطبيعة وهم في أحضانها نشأوا ، والإنسان بالذات إنما يعيش في جو صديق وبين أصدقائه من الموجودات (1)

ولأن الوجود صادر عن إرادة واحدة ولأن الناس جزء من الكون متعاون متناسق مع سائر أجزائه لم يكن بد إذن أن تكون متعاونة متناسقة فيما بينها . من الحقائق المتعارف عليها أن الإنسان اجتماعي بطبيعته وهو مدفوعاً أن يعيش في وسط جمعي ، وهو في انتمائه الى جماعة من هذه الجماعات تصبح عضويته شبكة من العلاقات التي تربط الفرد بغيره من الأفراد في الجماعة ، وفي ظل هذه العلاقات يتفاعل الناس مع بعضهم البعض . (2)

أورد الدكتور محمد الخوالدة وآخرون في كتابه برنامج التربية والمجتمع والتنمية انه منذ أن وجد الإنسان على هذه الأرض وهو يعيش في جماعات ، فقد فطر الله الإنسان على حب التجمع مع بني جنسه والرغبة في الالتقاء بهم والتفاعل معهم وبذلك تنطوي الطبيعة البشرية على الألفة ، وحب التجمع والالتقاء مع

¹ سيد قطب، العدالة الاجتماعية في الإسلام ، مطابع الشروق ، القاهرة ، ط 9 ، 1403 هـ - 1983 م ، ص 22 .
² الفاروق زكي بونس ، الخدمة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1978 ، التمهيد .

الآخرين والميل للعيش معهم في حياة اجتماعية تكفلها لهم أسرة أو عشيرة أو عائلة أو قبيلة أو مجتمع ، ومن هنا بدأت مسيرة الإنسان لإقامة دعائم المجتمع.(1)

ونظام الحياة الإنسانية لا يستقيم حتى يتم هذا التعاون والتناسق وفق منهج الله وشريعته لصالح الإنسانية كلها ، فالأصل هو التعاون والتعارف والتناسق في حدود منهج الله وشرعه . (2)

عرف التعاون بين الإنسان وأخيه الإنسان منذ الأزل وذلك لأن الإنسان أصلاً قد خلق ضعيفاً ويحتاج الى العون . قال تعالى : (اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ) الروم: الآية 54 . حتى الأقوياء يحتاجون للمساعدة (قصة ذو القرنين ذلك الرجل الصالح الذي طلب منه القوم أن يبني لهم سدا يمنع عنهم أعدائهم قوم يأجوج ومأجوج وبرغم قوته طلب منهم العون) (3)

إن التطور التلقائي للحياة الإنسانية قام ببرهان حتمية وضرورة وجود منظمات تطوعية لأن الإنسان بطبيعته يميل الى الاجتماع فتكونت من جراء ذلك مجموعات منفصلة اتصفت بصفات ميزتها عن غيرها في مختلف صور الحياة وقد كان لهذا التمايز والاختلاف أثره في المصالح والمشارب . (4)

إن العمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجتمعات البشرية منذ أن خلق الله الأرض وأوجد الإنسان عليها ، وتجدد المفهوم عبر الأديان السماوية جمعاً وأخرها الإسلام الذي

¹ محمد الخوالدة وآخرون ، برنامج التربية (التربية والمجتمع والتنمية 5209) ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان الأردن ، ط 1 - ر أ ، 1993/9/109م ، 1993م .

² سيد قطب ، مرجع سابق ، ص 24

³ عوض خليفة موسى ، مقال بعنوان العون الغذائي الأجنبي ، مجلد دراسات الشرق الأوسط وأفريقيا ، العدد رقم (9) ، المجلد (5) السنة الخامسة ، جمادي الآخر 1429هـ - يوليو 2008م .

⁴ كتاب العمل الطوعي ص 27 ، د/ عباس نقلا عن فتح الرحمن الجعلي ، من كتابه التنظيم الدولي .

أفاض في بيان أنواعها وكيفية ممارستها بلوغاً للإيمان ومقاصده حتى لكان ممارسة العمل الطوعي تعني تحقيق الإيمان . (1)

في هذا الإطار أخذت الخدمات الطوعية أشكالاً متعددة ابتداءً من الأعراف التقليدية للمساعدة الذاتية إلى التجاوب الاجتماعي في أوقات الشدة ومجهودات الإغاثة إلى حل النزاعات وتخفيف آثار الفقر والجوع وغيرها من الآثار الضارة بالمجتمعات. (2)

مما سبق يمكننا القول أن سمو العمل التطوعي الإنساني يتمثل في طبيعته الإنسانية الفطرية المشبعة بدوافع الخير والرحمة والإحسان ، فهو فضاء تشع منه وفيه الثقة والمسئولية والاحتساب والتفاني والتجرد ، وترسيخ كرامة الإنسان وتعظيم شأنه وإثراء حياته بالوئام والسلام والأخوة الإنسانية الصادقة .

العمل التطوعي الإنساني في المجتمعات البدائية :

إن التطوع غريزة وفكرة إنسانية مارسها الإنسان الأول بما فرضته عليه ظروفه لمواجهة الطبيعة التي كان يعيشها والتي لم يكن يملك أن يؤدي وظائفه فيها إلا مجتمعاً مع الآخرين من حوله فعرف الإنسان التعاون . (3)

العمل الطوعي مفهوم وممارسة قديمة وليست كما يتبادر إلى الأذهان أنه من ثمار الحضارة الغربية المعاصرة ، قد عرف الإنسان البدائي الأول سلوك النجدة وعون الجار والصديق في أزماته وجاءت الأديان السماوية لتؤكد هذه المفاهيم وتعزز تلك المبادئ . (4)

لم تخلو المجتمعات البدائية من أساليب لمساعدة ذوي المشاكل من أفرادها على أساس أن ذلك مطلوب للرفاهية الجمعية . وكل الحضارات القديمة تضمنت

1 عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سابق ، ص 7 .

2 كمال عمر بابكر ، مرجع سابق ، ص 32 .

3 عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

4 عبد الرحمن أحمد عثمان ، مرجع سابق ، ص 1 .

من البرامج ما يكفل تقديم المساعدة للفقراء والمرضى والعجزة والمعاقين سواء على أساس أسري أو على أساس الجوار أو على أساس ديني . (1)

تشير الدراسات الحديثة الى أن المجتمع الإنساني في العصور البدائية لم يخل من مشاعر التعاطف بين أفراد الجماعة الواحدة ، ومن الميل نحو الحماية والمساعدة المتبادلة بين أفراد الجماعة . فالدوافع الخيرية في مساعدة المحتاج لم تكن تقل قوة عن الدوافع الأنانية في السيطرة على الفئات الضعيفة من المجتمع وقد تبين أن هذه المشاعر كانت تبنى على دافع قوي في ذلك الوقت هو دافع العصبية بين أفراد الأسرة أو القبيلة أو العشيرة . فقد جرى العرف أن رئيس الأسرة أو القبيلة مسئول عن حماية أفرادها من المخاطر سواء جاءت في شكل هجمات من جماعات أخرى أو في شكل كوارث طبيعية . (2)

قد دعت معظم الأديان والفلسفات الشرقية التي هي من صنع البشر الى ممارسة العمل التطوعي بمفهومه الحديث ، وبالرجوع إلى الفلسفة الصينية نجد أن عهدها الكلاسيكي قد أمتد من القرن السادس قبل الميلاد الى القرن الثالث قبل الميلاد حيث انتشرت ما يعرف بالمائة مذهب فكري أشهرها الكنفوشية والطاوية والقانونية . وينصب تركيز الأول على الإنسان والكون والأخير على السلطة أما الكنفوشية ومؤسسها الفيلسوف الصيني كونفيشيوس (551 - 479 ق . م) فتدعو لتوقير الآباء واحترام الأخوان والطاعة والإخلاص والحكمة والمحبة والشجاعة وأهم صفة فيها هي الإنسانية ومحبة الآخرين ، ومنها تتفرع كل الفضائل ، وأعظمها سمو الفرد وكمال المجتمع واحترام الحياة إنسانية كانت أم حيوانية هي من أهم الأخلاق البوذية . (3)

¹ الفاروق زكي يونس ، مرجع سابق ، ص 12 .

² الفاروق زكي يونس ، نفس المرجع ، ص 20 .

³ عبد الرحمن أحمد عثمان ، مرجع سابق ، ص 3 ، نقلا عن أحمد شلبي ، مقارنة الأديان ، أديان الهند الكبرى الهندوسية ، مكتبة النهضة المصرية ، ط 6 .

أورد الدكتور عبد العزيز رمضان الخطابي في كتابه وسائل إنقاذ القانون الدولي الإنساني ، أنه توجد بعض الشواهد القانونية التاريخية التي تم اكتشافها من ميراث الحضارات الإنسانية السابقة ، ففي شريعة حمورابي حوالي 1700 ق . م كشفت مواد الشريعة عن ميل حمورابي الى حماية الطرف الضعيف ، وعلى المنوال ذاته وشريعة مانو Manu الهندية ، وفي الحضارة المصرية ظهرت الأعمال السبعة للرحمة الحقيقية والتي تتلخص في الآتي:

1. إطعام الجياع .
2. إرواء العطاشى .
3. أكساء المرأة .
4. إيواء الغرباء .
5. تحرير الأسرى .
6. العناية بالمرضى .
7. دفن الموتى . (1)

العمل التطوعي الإنساني في الغرب :

لعبت الديانات القديمة دورا كبيرا في حث الناس على تقديم المساعدة للمحتاجين من أفراد المجتمع ، وأصبح الشعور الديني أقوى الدوافع على الإحسان وفعل الخير والبر بالفقراء ، وأصبح رجال الدين يتقدمون غيرهم من فئات المجتمع في هذا المجال.

لما كان دوافع الصدقات البر والتقوى أكثر من الحرص على معرفة أثر هذه الصدقات على حياة الفقراء والمحتاجين ومعرفة مدى حاجتهم لها فقد أعطيت في كثير من الأحيان دون دراسة مما أدى الى الإقبال المتزايد من الناس على

¹ عبد العزيز رمضان الخطابي، كتاب وسائل إنقاذ القانون الدولي الإنساني ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2013/11759 ، 2014م ، ص 32 ، مأخوذ عن تاريخ القانون الدولي الإنساني ، نجاة أحمد محمد إبراهيم

أخذها وشكل ذلك ضغطا كبيرا ومتزايدا على الكنيسة في ظل عدم وجود توازن ما بين إيرادات الصدقات وصرفها مما دفع المسئولون عن رقابة الفقراء الى محاولة استحداث وسائل جديدة تمكن من قصرها على الفقراء العاجزين عن كسب العيش فقط .

في نظر الباحث إن هذه المرحلة تعتبر خطوة مهمة نحو تحسين فعالية العمل التطوعي غير الحكومي والتي تمثلت في الآتي : إخضاع الفئات المستهدفة بالمساعدة والمعونات للبحث والدراسة للتأكد من مدى حاجتها الفعلية لتلك المعونات ثم من بعد ذلك يتم تصنيف الحالات الموجودة والتركيز على أصحاب الحاجة الحقيقية بمد يد العون وما تبقى منهم ، أولئك الذين يستطيعون العمل والإنتاج ، تسعى المنظمات التطوعية لتنمية روح الاعتماد على الذات ، وشكل ذلك شكلا جديدا من الأنشطة التطوعية للمنظمات في تلك الفترة ، كما يشير الى سعي تلك المنظمات إلى مواكبة أنشطتها الإنسانية لما يحدث من متغيرات اقتصادية واجتماعية في المجتمع الغربي .

ثم سارت الحياة في طريقها وأتى العلم الحديث ثمراته ونشأ عنه في عالم الصناعة ما يعرف بالإنتاج الكبير وتضخمت رؤوس الأموال وأصبح في ميدان العمل معسكران منفصلان ، معسكر أصحاب رؤوس الأموال ومعسكر العمال وانفجرت الهوة بين مصلحة كل من المعسكرين .⁽¹⁾

يلاحظ أن الثورة الصناعية التي سادت أوروبا في القرن السابع عشر قد غيرت حياة المواطن الأوروبي وقد زاد الاعتماد على التكنولوجيا الصناعية في مقابل الأنشطة الزراعية . وفي مقابل ذلك زادت الهجرة من الريف الى المدينة التي أدت إلى تغيير العلاقات الاجتماعية التي كانت منتشرة في الريف . مما قاد المجتمع الغربي لتنظيم نفسه من داخل المؤسسات الاجتماعية التكافلية التي يمكن

¹ سيد قطب ، مرجع سابق ، ص 15

أن تمتص الآثار السلبية الناتجة عن تدهور الحياة في الريف . وترتب على ذلك إنهاء كل الروابط الاجتماعية في المدن الحديثة .⁽¹⁾

شهدت انجلترا خلال العصور الوسطى متغيرات اجتماعية واقتصادية كبيرة كان في مقدمتها انهيار نظام الإقطاع وظهور بواذر الثورة الصناعية وما صاحبها من أحداث ترتب عليها كثير من المشاكل الإنسانية كالفقر والتسول .

في العام 1539م أصدرت الحكومة بعض التشريعات التي كانت تهدف الى محاربة التسول وفي العام 1601م صدر قانون الفقراء الأليزابيثي الذي تقرر بموجبه مسئولية الدولة مباشرة نحو الفقراء بعد أن كان ذلك قاصرا على الكنسية و الجمعيات الخيرية .

يمكن أن نقول الفترة من 1539م حتى 1601م هي مرحلة التشريع حيث شهدت تدخل الدولة في العمل الإنساني التطوعي وذلك بسن القوانين والتشريعات التي تنظم العمل في هذا المجال ويعتبر ذلك تطورا نوعيا ودفعة قوية نحو العمل التطوعي الإنساني الممنهج⁽²⁾ .

برغم اهتمام الدولة المتزايد بالرعاية الاجتماعية فإن النشاط الخيري الأهلي لم يظل ساكنا بل لعب دورا هاما في مساندة النشاط الحكومي وفي تكملة النقص في بعض الأوجه ، ويظهر ذلك بصفة خاصة في الحركات الإنسانية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وفي مقدمتها حركة تنظيم الإحسان والمحلات الاجتماعية .⁽³⁾

حركة تنظيم الإحسان Charity Organization :

أدى عجز قانون الفقر الجديد عن مجابهة الأعداد المتزايدة بشكل كبير من عمال المصانع ومظاهر البؤس والحرمان والفقير بينهم الى تنشيط

¹عباس أحمد محمد حامد ، مرجع سابق ، ص 14

² الفاروق زكي يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

³ الفاروق زكي يونس ، نفس المرجع ، ص34

القطاع الأهلي وذلك بإنشاء كثير من الجمعيات الخيرية التطوعية الأهلية لمساندة النشاط الحكومي.

كثرة انتشار هذه الجمعيات الخيرية أدى الى عدم الانسجام والتعاون بينها وبين الهيئات الحكومية في مجال العناية بالفقراء والمحتاجين مما أدى الى إنشاء هيئة تتسيق بين القطاعين الأهلي والحكومي لمنع التضارب والتداخل بينهما سميت هذه الهيئة بجمعية تنظيم الإحسان في لندن في العام 1869م حيث شكل ذلك تطورا جديدا في مجال العمل الإنساني.⁽¹⁾

وفي تطور آخر قامت الجمعية بإنشاء مكتب الاستعلامات ليكون مرجعا لكل الجمعيات العاملة في الميدان ويعد سجلا كاملا شاملا ببيانات أنشطة الجمعيات العاملة في كل قطاع ويكون بهذا قد وضع الصورة الأولى بما يعرف في العصر الحديث بسجل تبادل المعلومات Social Service exchange .

ولكي تحقق الصدقة الغاية منها يصبح العمل في هذا المجال فناً يتطلب المعرفة كما يتطلب التدريب على الممارسة وهكذا انتقل العمل التطوعي الإنساني من الاجتهاد الى التخصص والممارسة المهنية . أسست الحركة مدرسة تدريب المتطوعين في العام 1903م.⁽²⁾

في الولايات المتحدة الأمريكية :

كان من الطبيعي أن تظهر الرعاية الاجتماعية في مبدأ الأمر على أساس الأنشطة التي يقوم بها الأهالي ، فرادى وجماعات ، بمعنى أن النشاط الأهلي قد تفوق على النشاط الحكومي في المراحل الأولى .

فقد قامت الجمعيات الخيرية الأهلية بدور كبير في مساعدة الفقراء وفي سد العجز في النشاط الحكومي .

¹ الفاروق زكي يونس ، مرجع سابق ، ص 34
² الفاروق زكي يونس ، نفس المرجع، ص38

كتب الدكتور فريد راغب النجار في كتابه إدارة منظمات المجتمع المدني عن العمل الأهلي والمنظمات الأهلية حيث ذكر "أن التخطيط الاجتماعي قد ارتبط بنشأة عديد من جمعيات تنظيم الإحسان وحركة النشاط الاجتماعي وتخطيط المدن والدعوة الى تحسين وتجميل التخطيط العمراني في عديد من دول العالم . وتطلب ذلك سن القوانين المنظمة لمزاولة الأعمال الخيرية والتطوعية".

أخذت تلك النهضة في أمريكا اسم برامج الخدمات الإنسانية The Human Services Programs ومع التطور الصناعي والزراعي والتقدم الاقتصادي بدأت تظهر خدمات الرعاية والرفاهية العامة في مجالات تأمين الدخل ورعاية الطفولة والأمومة والأسرة وخدمات صحة المرضى . (1)

ظهرت جمعية تنظيم الإحسان في نيويورك بأمرىكا عام 1882م خلال القرن التاسع عشر انتشرت المؤسسات الأهلية في القطاعات المختلفة للرعاية متأثرة بالتقاليد الانجليزية وفي مقدمتها جمعية تنظيم الإحسان 1877م . في العام 1897م تم إنشاء مدرسة تدريب المتطوعين وبذلك بدأ العمل الاجتماعي ينتقل من الطابع التطوعي في العمل .

في العام 1887م في مدينة نيويورك ظهرت المحلات الاجتماعية (2) . إن الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين في مجال العمل الإنساني وزيادة علمهم ومعرفتهم في هذا الإطار تعكس في نظر الباحث التحول الحقيقي للعمل التطوعي الإنساني وانتقاله من مرحلة الاجتهاد الى مرحلة التخصص والممارسة المهنية وذلك بفتح مراكز التدريب والمدارس المتخصصة في تدريب وتأهيل المتطوعين، بذلك أصبحت ممارسة العمل التطوعي الإنساني تتم بصورة مهنية ، تحقق بذلك تحسنا في أداءها وفعاليتها في تحقيق أهدافها .

¹ كمال عمر بابكر ، مرجع سابق ، 90

² فريد راغب النجار ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2009/19421 ، 2010م ، ص 91

أوردت الدكتورة آمال سيد طنطاوي⁽¹⁾ في ندوة جامعة الدول العربية بالتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية السودانية أن بعض الدول الغربية كانت تعتمد على ما يطلق عليه جماعات القطاع الثالث أي الجماعات الطوعية التي تلعب دورا في تقديم المساعدات والخدمات الاجتماعية ، وتختلف دول الرفاهية فيما بينها من حيث استيعابها للقطاع الثالث أو اعتمادها عليه في تقديم الخدمات الاجتماعية ففي هولندا تلعب المنظمات غير الهادفة للربح الدور الأساسي في حين أنه يندر الاعتماد عليها في السويد ، أما بلجيكا والنمسا وألمانيا فإنها هي التي تنهض بعبء تقديم الخدمات الاجتماعية تقريبا .

امتدت مساحة التطوع لتغطي المجالات السياسية فجماعات الخضر التي ولدت تطوعا لتحمي البيئة استلمت سدة الحكم في نيوزلندا وتنافست في فرنسا وألمانيا وجماعات حماية المستهلك صار لها دور واضح في اقتصاديات العالم حتى لكأنه لم يعد هناك منشط حيوي إلا وتكون مفهوم تطوعي حوله .⁽²⁾

العمل الطوعي الإنساني في الإسلام :

بعث الله سبحانه وتعالى الرسل والأنبياء ليقتدي بهم بني البشر لفعل كل ما يحيي النفس البشرية وتجنب كل ما يؤذي ويقتل النفس حيث يقول الله عز وجل :
(شَرَعَ لَكُمْ مِنَ الدِّينِ مَا وَصَّى بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ ..) سورة الشورى: الآية 11.
حيث بنيت الشرائع على توحيد الله تعالى وعبادته وحده و التقرب إليه لنيل رضاه والفوز في الدارين وهذا التقرب لا يأتي إلا عن طريق الإكثار من فعل الخيرات مثل الإنفاق في سبيل الله وحب الخير للآخرين . قال تعالى : (مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ

¹ آمال سيد طنطاوي ، ورقة تجارب دولية في مجال العمل الاجتماعي ، ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي ، الخرطوم ، من 13 - 15 أكتوبر 2003 م .
² عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سابق ، ص 13

أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِئَةٌ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ) البقرة: الآية 261.

وقد ختمت هذه الشرائع بشريعة المصطفى صلى الله عليه وسلم لقوله تعالى: (مَا كَانَ مُحَمَّدٌ أَبَا أَحَدٍ مِّن رِّجَالِكُمْ وَلَكِن رَّسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ) الأحزاب: الآية 40. وقد اقتضت هذه الخاتمة أن تكون مكملة بما أتى به سابقوه من الرسل ، فإذا كانت الشرائع السابقة لشريعة المصطفى صلى الله عليه وسلم تدعو الى سمو الإنسان الى المراتب العليا فإن المصطفى صلوات الله عليه وسلامه قد أكملها وأتمها بشريعته السمحة وفي هذا يقول بعثت لأتمم مكارم الأخلاق . (1)

مساحة التطوع في ممارسة أركان الإسلام يثبتها الله سبحانه وتعالى تصريحاً مباشراً في الصيام والحج إذ يقول في كليهما : (وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ) البقرة: الآية 158. ويقول تعالى أيضاً : (فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ وَأَنْ تَصُومُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ) البقرة: الآية 148 ويتأكد التطوع في قوله سبحانه وتعالى : (وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ) المطففين: الآية 26 فلا تنافس في سقف محدد الكل يمكن أن يدركه ولكن التنافس بقدر الهمة وإلزام الذات وذلك هو عين التطوع . (2)

أن الإسلام لا يعد العبادة فيه هي مجرد إقامة الشعائر ، إنما هي الحياة كلها خاضعة لشريعة الله متوجها بكل نشاط فيها الى الله ، ومن ثم كل خدمة اجتماعية وكل عمل من أعمال الخير فيه عبادة ، قال صلى الله عليه وسلم : (الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار) رواه الشيخان الترمذي والنسائي . (3)

¹ سيد قطب ، مرجع سابق ، ص 11

² عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سابق ، ص 36 .

³ سيد قطب ، مرجع سابق ، ص 13

والإسلام يقر مبدأ التكافل في كل صورته وأشكاله فهناك التكافل بين الفرد وذاته وبين الأمة والأمة والجيل والأجيال المتعاقبة . (1)

إن مبدأ التكافل يقوم على الإيمان الحر ، في غير إكراه وأنه يقوم على الالتزام وليس الإلزام ، أنه يقوم على أن يلتزم الإنسان بما أمن به عن مشيئة واختيار ، ويؤديه أداء يبعث في نفس المؤدي سرور النفس لما أداه . مبدأ التكافل يشكل واجبا وحقا ، واجبا على من يستطيع وحقا لمن لا يستطيع ، أو تقصر استطاعته عن بلوغ هدفه . فحق الإنسان في العيش في غير قلق ، حق مكفول لجميع أفراد مجتمع المتكافلين . و بالتوازن بين الواجب والحق ، يتم التكافل في المجتمع ، ويحقق المجتمع مبدأ الإنسانية . (2)

وهناك تكافل بين الفرد والجماعة وبين الجماعة والفرد يوجب على كل منهما تبعات ويرتب لكل منهما حقوقا ، فكل فرد راعي ورعية في المجتمع ، كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ، والتعاون بين جميع الأفراد واجب لمصلحة الجماعة في حدود البر والمعروف (وتعاونوا على البر والتقوى) . (3)

مبدأ التكافل ، أو التوازن - يطبق في حياة كل مؤمن به على أنه إعطاء من إنسانية الإنسان في غير مقابل حسب الاستطاعة .

فالتاجر يعطي من مجهوده الإنساني في الربح والعالم يعطي من مجهوده الإنساني في العلم . (4)

والأمة المسلمة وحدة واحدة متكافلة فيما بينها مسئولة عن حماية الضعفاء فيها ورعاية مصالحهم وصيانتها وهي مسئولة عن فقرائها ومعوزيها أن ترزقهم بما فيه الكفاية ، فتنقاضي أموال الزكاة وتنفقها في مصارفها . فإذا بات فرد واحد

¹ سيد قطب ، المرجع السابق ، ص 53 .

² محمد البهي ، الإسلام في حل مشاكل المجتمعات الإسلامية المعاصرة ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 78/1971 ، 1971 م ، ص 162

³ سيد قطب ، مرجع سابق ، ص 57

⁴ محمد البهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 165

جائعا فالأمة كلها تبيت أئمة ما لم تتحاض على إطعامه⁽¹⁾ . قال تعالى : (كَلَّا بَل لَّا تُكْرَمُونَ الْيَتِيمَ ، وَلَا تَحَاضُّونَ عَلَى طَعَامِ الْمِسْكِينِ وَلَا يُوثِقُ وَثَاقَهُ أَحَدٌ) الفجر: الآية 17

والأمة المسلمة كلها جسد واحد يحس إحساسا واحدا وما يصيب عضوا منه يشتكي له سائر الأعضاء (فمثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) الحديث متفق عليه .⁽²⁾

إن الإسلام يجعل هذا التراحم إنسانيا خالصا لا تقف حدوده عند الأخوة الدينية فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم : (أرحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء) رواه أبو داؤود والترمذي .

ثم يخطو خطوة كبرى فيشمل بالرحمة كل من تتبض فيه الحياة ، قال صلى الله عليه وسلم : (في كل كبد رطبة أجر) رواه الشيخان .

وعلى هذا الأساس يوجه الإسلام الى الصدقة والبر ويحبب في الإنفاق طوعا واحتسابا وانتظارا لرضا الله .⁽³⁾

والصدقة قرض لله مضمون الوفاء ، قال تعالى : (مَنْ ذَا الَّذِي يُقرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيضَاعِفَهُ لَهُ وَلَهُ أَجْرٌ كَرِيمٌ) الحديد: الآية 11.

البر يؤدي الى الجنة ويجتاز بالبار العقبة إليها والعقبة في فك الرقاب وإطعام الطعام يوم الجوع والمتقبة والمتربة ، قال تعالى : (وَمَا أَدْرَاكَ مَا الْعَقْبَةُ أَوْ مِسْكِينًا ذَا مَتْرَبَةٍ) البلد: الآية 12 والنبي يوجب الصدقة على كل مسلم ولو كان لا يجد وتفسير ذلك قوله صلى الله عليه وسلم : (على كل مسلم صدقة ، قالوا فإن لم يجد ؟ قال : فليعمل بيده ويتصدق قالوا : فإن لم يستطع أن يفعل ؟ قال : فيعين ذا

¹ سيد قطب ، مرجع سبق ذكره ، 59 ،

² سيد قطب ، نفس المرجع ، 60 ،

³ سيد قطب ، نفس المرجع ، ص68

الحاجة الملهور قالوا : فإن لم يفعل ؟ قال : فليمسك عن الشر فإنه له صدقة)
رواه الشيخان واللفظ البخاري . (1)

ربط الدكتور عبد الرحمن أبو دوم بين العمل التطوعي والإيمان فأورد "أن العلاقة بينهما علاقة طردية لازمة متبادلة ، العمل التطوعي يزيد الإيمان ، والإيمان يدفع الى مزيد من التطوع ، والإيمان يورث الأمن ومما سبق يتضح أن العمل التطوعي يؤدي الى الأمن" . كما أورد "بأنه تتعدد نقاط التلاقي بين الأمن الاقتصادي والعمل التطوعي بتعدد الأنشطة الإنسانية في هذا المجال ، ومن أمثلة ذلك جمعيات ومنظمات حماية المستهلك المستحدثة التي تقوم بجهد تطوعي كبير في مجال جودة المنتج وخلوه مما يضر البشر بالإضافة الى السعر المعقول". (2)

العمل التطوعي الإنساني عند العرب :

يعتبر البعد الثقافي القيمي عاملا مهما بالعمل التطوعي لما للمنظومة الثقافية والقيمية من تأثير على الدوافع و الأسباب التي يحملها الأفراد وتنعكس مباشرة على مشاركتهم بالعمل التطوعي .

ومما لا شك فيه أن الموروث الثقافي العربي الإسلامي والمسيحي يحتوي على العديد من القيم الاجتماعية والثقافية الإيجابية كالتعاون والتكافل والزكاة والبر والإحسان وغيرها من القيم المهمة والتي كان لها تأثير كبيرا في نشر العمل التطوعي. (3)

كما أورد الدكتور محمد عبد الله النقرابي في ورقة بعنوان: "القيم والضوابط السائدة في العمل الاجتماعي في البلدان العربية" إن القيم تعتبر من أهم

¹ سيد قطب ، مرجع سبق ذكره ، ص 71

² عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سابق ، ص 76 .

³ موسى شتيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

المكونات المهنية التي تحدد شكل الممارسة ، إن المورث القيمي للثقافة العربية يعتبر جزءا من التكوين القيمي للعاملين في مجال العمل الإنساني . (1)

حلف الفضول :

في الجاهلية نهض بعض أرباب أولي الخير وتوافقوا بينهم على إقرار العدالة وحرب الظلم وتجديد ما أندثر من هذه الفضائل فيما عرف بحلف الفضول، هذا الحلف ما هو إلا منظمة أو جمعية طوعية أنشأت في جاهلية العرب لجلب الخير والمنفعة للناس ولا يختلف هذا الحلف في الشكل و المضمون عن الجمعيات الطوعية الموجودة الآن في المجتمعات الحديثة . (2)

حماية اللاجئين protection ، هذا النشاط الأمني لمصلحة المستحقين من البشر قد مارسه العرب في جاهليتهم تحت مسمى الإجارة كجهد تطوعي ذاتي وأقره الإسلام وفي إطار قاعدة المسلمين يقوم بذمتهم أدناهم ، فقد أقر الرسول صلى الله عليه وسلم إجارة ابنته زينب لزوجها قبل أن يسلم وللمنظمات التطوعية في زماننا هذا دور كبير في حماية اللاجئين وتطور موضوع الحماية للاجئين وسنت له قوانين وخصصت له مؤسسات إنسانية لرعايته، لقوله تعالى: (وَإِنْ أَحَدٌ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّىٰ يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْلَمُونَ) التوبة: الآية 6.

عرف العرب الكرم والمروءة وإعانة الملهوف وكثيرا من الصفات الفاضلة التي كانوا يتبارون ويتسابقون في تنفيذها وحتى في فترة الجاهلية كانت هنالك بعض الإشراقات بخلاف حاتم الطائي وغيره (3).

¹ محمد عبد الله النقرابي ، ورقة القيم والضوابط السائدة في العمل الاجتماعي في البلدان العربية ، ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي ، الخرطوم ، 13 - 15 أكتوبر 2003 م .

² عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سابق ، ص 2

³ عبد الرحمن أبو دوم ، نفس المرجع ، ص 108 .

لقد ظهرت بدايات العمل التطوعي في العالم العربي بمفهومه الحديث في القرن التاسع عشر واستمر على نحو المضطرد خلال القرن العشرين بوتائر مختلفة حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل دولة من الدول العربية . (1)

قام النشاط الأهلي في معظمه على العمل التطوعي و كان يفتقر الى القيادة المهنية والتي تبني عملها على أساس من العلم والتطبيق . (2)

لم تختلف حركة الإصلاح في مصر عن غيرها من الدول بدعوة من المصلحين شعروا بحاجة البلاد لجهود كثيرة لحل المشاكل الاجتماعية وكان لابد من ظهور هيئات تعمل في هذا المجال الاجتماعي . تطورت هذه الهيئات تبعاً للتطورات الفكرية في البلاد ، حيث كانت جهودها لا تتعدى توزيع المساعدات المالية الموسمية ، فتطورت لإنشاء المساجد ودور العبادة والوعظ والإرشاد . ثم تطورت بظهور نوع من الخدمات المتخصصة في الصحة والرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمعات المحلية وتدريب الأخصائيين الاجتماعيين ، فنشأت هيئات و مؤسسات اجتماعية في العام 1821م متخصصة في هذا المجال ومرت بالعديد من التطورات . (3)

في مطلع القرن العشرين حدثت تطورات ملحوظة بالنسبة للنشاط الأهلي حيث ظهرت بوادر النشاط المنظم في مجال الرعاية الاجتماعية وقد اتجه نحو إنشاء جمعيات خيرية تقوم كل منها على رعاية بعض فئات المجتمع أو تقديم بعض الخدمات النوعية ومن أبرز معالم هذه الفترة حركة المحلات في مصر في العام 1889م حيث قامت جماعة من المبعوثين العائدين من الخارج بإنشاء جماعة الرواد لتوثيق الصلات بينهم ولأغراض ثقافية ولما تبين لهم ما يعانيه الشعب

¹ كمال عمر بابكر ، مرجع سابق ، ص 15 .
² الفاروق زكي يونس ، مرجع سابق ، ص 76
³ نعمات محمد الدمرداش ، مرجع سبق ذكره ، ص 339 .

المصري من مشاكل وآفات اجتماعية فكروا في توجيه نشاطهم لمعالجة هذه المشاكل . في العام 1931م تبنت هذه الجماعة إنشاء أول محلة اجتماعية في القاهرة عرفت بمحل الرواد وكان هنالك تشابه بينها وبين الأغراض التي استهدفتها حركة المحلات الاجتماعية في المجتمع الغربي .⁽¹⁾

نشأت مؤسسات العمل الطوعي الإسلامي لسد الفجوة في مجالات العمل الدعوى الإنساني والاجتماعي والثقافي والتربوي . ففي الجانب الإنمائي وهو الجانب الإنساني الذي يعد الركيزة للعمل الخيري ويتمثل في تقديم الخدمة العلاجية وغيرها من الأعمال الإنسانية ، أما الجانب الذي يتعلق بالناحية الاجتماعية والتربوية والثقافية والدعوية فيتمثل في كفالة الأيتام ، وإنشاء المدارس وبقاء المساجد والمراكز الإسلامية ، وكفالة طلاب العلم .⁽²⁾

العمل التطوعي الإنساني حديثا :

اتسعت مجالات العمل التطوعي وتنوعت وتعددت ، فاشتملت على كثير من المواقف والعلاقات والعمليات والتفاعلات الاجتماعية بجانب أهدافه التقليدية الوقائية والعلاجية فقد أضحت له أدوار أساسية في التغيير المخطط والاستقرار الاجتماعي المرغوب فيه والاندماج الاجتماعي وما الى ذلك .

استطاعت المنظمات في العقود القليلة الماضية أن تتطور من كم مجهول إلى وضع متميز وفاعل أجبر الحكومات ومؤسسات المجتمع بل المجتمع الدولي بكامله لاحترامه والثناء على قدرته في بلوغ الشرائح المستهدفة وحل مشكلاتها بالإضافة الى روح المبادرة والابتكار والمرونة التي تتمتع بها المنظمات الوطنية على مستوى العالم لعدم خضوعها للروتين الحكومي .⁽³⁾

¹ الفاروق زكي يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

² خالد بن عبد الرحمن العجمي ، مؤسسات العمل الطوعي الإسلامي والتنمية الريفية ، معهد مبارك قسم الله للبحوث والتدريب - الخرطوم ، ط 1 ، 2006/699 ، 2006م ، ص 6 .

³ كمال عمر بابكر ، مرجع سابق ، ص 41

طرات على المجتمعات العربية المعاصرة تغيرات سريعة في إيقاعها شاملة في حيزها ومداهما وفي الشرائح والفئات والجماعات الاجتماعية التي تأثرت بها ، وعميقة في تداعياتها ومصاحباتها خاصة في ما أفرزته من مشكلات ومخاطر وتحديات . فقد تغيرت أساليب الإنتاج ، أنماط التملك ، الثقافة والتكنولوجيا ، أنماط الاستهلاك ، نظام العلاقات داخل الأسرة ، تغيرت الأدوار التقليدية الموروثة للدولة ومؤسساتها نتيجة لانحسار أدوارها في توجيه الاقتصاد وفي نصيبها من فوائده وعوائده ، وبالتالي لم تعد بمفردها قادرة على الوفاء بكل متطلبات العمل الاجتماعي . وتذهب تقارير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة أنه يوجد فرد من بين كل خمسة يقع دون خطوط الفقر . أضحت الحاجة أكثر من أي حقبة تاريخية سابقة لمشاركة منظمات المجتمع المدني Civil society في العمل الاجتماعي ، ليس لانحسار أدوار الدولة وتزايد الأعباء والمهام المطروحة أمام الأسرة العربية فقط وإنما لأن تلك المنظمات قادرة على ملء الفراغ بين الأسرة والدولة وآليات الأسواق ، فضلا على ما تمتع به من قدرات وخبرات على التفاعل اليومي المباشر مع الأفراد والجماعات ، وتحرز من آثار بيروقراطية المؤسسات الحكومية ، ومركزية التخطيط التي لا تزال سائدة في أكثر من بلد عربي . (1)

شهد العالم خلال الربع قرن الماضي من 1978م حتى 2008م متغيرات اقتصادية كبيرة أثرت بدرجات مختلفة على أهداف ومجال نشاطات المنظمات الخيرية التطوعية ومن تلك المتغيرات الخصخصة ، تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، العولمة ، انتشار الشركات متعددة الجنسيات ، الفضائيات ونشر ثقافة الرأسمالية ، الهجرة من القرى إلى المدن وهجرة الكفاءات من الدول النامية إلى الدول الصناعية وأثر ذلك كله على درجة الفقر ومحدودية الدخل مع تزايد معدلات التضخم والبطالة والأمراض الناتجة عن سرطنة الغذاء

¹ عبد الباسط عبد المعطي ، ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي ، ورقة الميثاق ، الخرطوم ، 13-15 أكتوبر 2003م ، ص3

وظهور نماذج عديدة من الفساد محصلة كل هذه المتغيرات العالمية ، الإقليمية والقومية ضرورة انتشار المنظمات التطوعية الخيرية لمساعدة الدول . (1)

قد صار العمل الطوعي ومنظماته علما يدرس في الجامعات والمعاهد العليا والدوران التدريبية للمنظمات الطوعية وانتشرت حول ذلك الأدبيات وذاعت وتشعبت معانيها في العقد الأخير . (2)

أما ما يطرح اليوم من دور للمجتمع المدني ومؤسساته وعن دور للمجتمع المحلي في تحديد أولويات العمل الاجتماعي فهو أمر مختلف نسبيا ، فالعلاقة المطروحة الآن هي علاقة شراكة ما بين الدولة ومؤسسات المجتمع المدني ، يراقب كل منهما ممارسات الآخر ، لا أن تصبح هذه المؤسسات خاضعة للدولة ، والهدف هو ترسيخ المشاركة الديمقراطية ، حتى لا يتحول المستفيدون من البرامج الاجتماعية الى كائنات غير فاعلة ومتلقية فحسب للمساعدات . (3)

حققت المنظمات غير الحكومية الكثير من الانجازات من خلال مشاركتها في الجلسات التحضيرية للعديد من مؤتمرات الأمم المتحدة وذلك بفرضها على الحكومات ضرورة التعامل مع القضايا العالمية الملحة ، كمؤتمر السكان والتنمية بالقاهرة طرح عدة قضايا غير السكان مثل البطالة وآثارها العالمية والهجرة الداخلية والهجرة الدولية ، ومشاكل الغذاء والتنمية الزراعية وحقوق الإنسان . (4)

¹ فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص 51

² تحديات المجتمع المدني ، ص 42

³ أمال طنطاوي ، ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي ، ورقة تجارب دولية في مجال العمل الاجتماعي ، ص 9

⁴ نعمات محمد الدرمداش ، مرجع سابق ، ص 352

المبحث الثالث

المنظمات التطوعية الإنسانية والعلاقات الدولية

1- المنظمات التطوعية الإنسانية والأمم المتحدة:

أ. المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة: ECOSOC

كان إنشاء هيئة الأمم المتحدة عام 1945م بمثابة مرحلة جديدة للتعاون الدولي في المجالات المختلفة للعمل الاجتماعي حيث تهدف من خلال المجلس الاقتصادي والاجتماعي وعدد من المنظمات والوكالات التابعة له الى رفع المستوى المعيشي وتحسين الأحوال الصحية والاجتماعية لشعوب العالم وتشجيع التعاون الدولي بين الدول في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والصحية . (1)

تتألف هيئة الأمم المتحدة من ستة أجهزة رئيسية وهي الجمعية العامة ، مجلس الأمن ، المجلس الاقتصادي الاجتماعي ، مجلس الوصايا ، محكمة العدل الدولية ، الأمانة العامة للأمم المتحدة . وتنظم المادة (71) من ميثاق الأمم المتحدة العلاقات الرسمية بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية (2) .

يشكل المجلس الاقتصادي والاجتماعي أحد الأجهزة الرئيسية ويعمل تحت سلطة الجمعية العامة بهدف تنسيق عمل الأمم المتحدة والوكالات والمؤسسات المتخصصة ، داخل المجلس الاقتصادي الاجتماعي هنالك قسم المنظمات غير الحكومية - إدارة الشؤون الاقتصادية DESA وهي الإدارة المعنية بخدمة المنظمات التي منحت الصفة الاستشارية والتي تبحث عنها حيث توجد الآن 4165 منظمة غير حكومية NGOs قد منحت الصفة Consultative Status بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ، كما يخدم أيضا أكثر من 31 منظمة تعمل مع الأمم المتحدة . (3)

¹ الفاروق زكي يونس ، مرجع سابق ، ص 102 .

² الموقع الإلكتروني لمركز المنظمات غير الحكومية الدولية للأمم المتحدة www.mandint.org

³ الانترنت: موقع المنظمات غير الحكومية إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية Csonet.org/index.php?menu=99

ب. الصفة الاستشارية : Consultative Status

إن أول مناسبة شاركت فيها المنظمات غير الحكومية كانت في العام 1945م وكانت وقتها 41 منظمة وذلك من خلال المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ، وبلغت في العام 1992م 700 منظمة غير حكومية الى أن وصلت اليوم إلى 3900 منظمة .

إن المادة (71) من ميثاق الأمم المتحدة قد فتحت باب المشاركة بشكل مناسب للاستشارات مع المنظمات غير الحكومية ، هذه العلاقة الاستشارية مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي يحكمها قرار المجلس رقم (1996/311) ، هذا القرار الذي أطر العلاقة ووضح الاحتياجات والمتطلبات للحصول على الصفة الاستشارية والحقوق التي للمنظمات والالتزامات التي عليها من أجل المحافظة على الصفة الاستشارية أو الحالات التي يتم فيها تعليق الصفة الاستشارية الممنوحة للمنظمة أو عزلها كما أنه قد وضح دور ووظائف لجنة المنظمات بالمجلس ECOSOC Committee on NGOs ، ومسؤوليات الأمانة للأمم المتحدة في دعم الصفة الاستشارية .

لكي تكون المنظمة غير الحكومية مؤهلة للحصول على الصفة الاستشارية يشترط أن يتوفر فيها الآتي :

1. أن تكون موجودة ومعتمدة من جهات الحكومية الرسمية بما لا يقل عن عامين .
2. أن يكون لها مقر رئيسي مؤسس .
3. لها دستور معتمد بطريقة ديمقراطية .
4. ناطق مفوض باسمها .
5. هيكل يمثل آليات مناسبة للمساءلة وعمليات صنع القرار بطريقة ديمقراطية وشفافة .

6. أن يكون تمويلها من الموارد الأساسية للمنظمة من مساهمات المنظمات الوطنية التابعة لها أو غيرها من المكونات أو من الأفراد .⁽¹⁾

توجد ثلاثة مستويات من الصفة الاستشارية وكل واحدة من هذه المستويات لديها ميزات تتمتع بها المنظمة صاحبة الصفة كما أن عليها شروط وواجبات يطلب الالتزام بها .تمنح الصفة الاستشارية من الدرجة الأولى أو العامة (consultative status General) للمنظمات غير الحكومية التي يغطي نشاطها أغلب المجالات وأجندة أعمال المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة والأجهزة والمؤسسات الملحقة به ، وهذه عادة منظمات ذات حجم كبير ذات تأثير وانتشار جغرافي عالمي. أما الحاصل على الصفة الاستشارية من الدرجة الثانية أو الخاصة (Special consultative status) وهي تمنح للمنظمات التي تغطي نشاطاتها أضيق من تلك التي تغطيها مجالات المجلس الاقتصادي هي منظمات أصغر حجما حديثة في تكوينها مقارنة بالمنظمات الحاصلة على الصفة من الدرجة الأولى.

أما المنظمات الغير مؤهلة للحصول على الصفة من الدرجة الأولى والثانية تمنح الصفة الاستشارية من الدرجة الثالثة . (Rostor consultative status)⁽²⁾

بموجب قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي 31/1996 المنظمات غير الحكومية ذات المركز الاستشاري العام أو الخاص لدى المجلس يجب أن تقدم الى لجنة المنظمات غير الحكومية كل 4 سنوات تقريرا موجزا عن أنشطتها وتحديدا على المساهمات التي قدمتها إلى أعمال الأمم المتحدة ، بموجب قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي 4/2008 أن يتخذ المجلس تدابير لإيقاف المنظمات التي نقشل في تقديم التقارير في الوقت المحدد ، ويخدم عملية الاستعراض كل 4

¹الانترنت: موقع المنظمات غير الحكومية إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية99=Csonet.org/index.php?menu=

²الانترنت: نفس المرجع.

سنوات باعتبارها أداة هامة في رصد العلاقة بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية ذات المركز الاستشاري لدى المجلس .⁽¹⁾

2- بعض المفاهيم الحديثة في العمل التطوعي الإنساني :

أ/ دبلوماسية العمل الإنساني :

تعريف الدبلوماسية :

بداية يمكننا التأكيد على أن الدبلوماسية باتت منذ النصف الثاني من هذا القرن أداة للتقارب والتفاعل الحضاري ، نستطيع أن نتبين ثلاثة مؤشرات على بروز هذا البعد الحضاري في العمل الدبلوماسي وهي إبرام الدبلوماسيات الثقافية وعقد المؤتمرات والندوات العلمية والتعبير عن التطور الحضاري .⁽²⁾

للإشارة إلى إدارة وتوجيه العلاقات الدولية استخدمت كلمة المفاوضات Negotiation بذلك أضحت كلمة الدبلوماسية تعني التفاوض ، ولا يزال العديد من الكتاب يأخذون بهذا المعنى .⁽³⁾

ذهبت بعض التعاريف إلى أن الدبلوماسية هي علم العلاقات الدولية .⁽⁴⁾

دبلوماسية العمل الإنساني :

عرفت على أنها العمل على إقناع صانعي القرارات وأصحاب الآراء بالعمل على الدوام لما هو في مصلحة المستضعفين باحترام المبادئ الإنسانية الأساسية على وجه تام حيث يشير هذا التعريف إلى عبارات رئيسية تشكل الأساس لاتخاذ خطوات ملموسة يجب على المنظمات الإنسانية اتخاذها لتطبيق الدبلوماسية الإنسانية على نحو فعال . وتمثل هذه الخطوات المعالم الأربعة للاستدلال على التدابير وهي :

¹ الانترنت: موقع المنظمات غير الحكومية إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية csonet.org/index.php?menu=99

² عطا محمد صالح زهرة ، في النظرية الدبلوماسية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، الإصدار الثانية ، 1425 هـ - 2004 م ، ص 14 .

³ عطا محمد صالح زهرة ، في مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

⁴ علي يوسف الشكري ، الدبلوماسية في عالم متغير ، طباعة ابتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2004/1861 ، 2004 م

1. مسؤولية الإقناع .
 2. الإقناع عبر الأدوات والتدابير الدبلوماسية الملائمة في التركيز على مجال المعرفة والخبرة .
 3. التركيز على مجال المعرفة والخبرة .
 4. التعاون في الوقت المناسب مع شركاء آخرين من خارج المنظمة .
- للمعلم الأول أهمية قصوى والغرض منه صنع المسؤولية الأساسية التي تقع على عاتق كل مؤسسة أو منظمة إنسانية و تتطوي على إقناع صانعي القرارات بالعمل لمصلحة المستضعفين وتزوده المعالم المتبقية هذه الطريقة الجديدة لتفكير بهيكل محدد وإطار يبين طريقة الاضطلاع بتلك المسؤولية . (1)
- أيضا أطلق عليها دبلوماسية المسار الثاني ويشير المصطلح الى الجهود غير الرسمية التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والأفراد. (2)
- لقد أصبح قرار المشاركة في الدبلوماسية الإنسانية ليس خيارا بل مسؤولية ناتجة عن فرص الوصول المتميزة التي تتمتع بها الجمعيات الوطنية والمنظمات الإنسانية بصفقتها جهات مساعدة للسلطات العاملة في الميدان الإنساني .
- والمسؤولية هي امتداد منطقي للالتزام الجمعيات الوطنية و المنظمات الإنسانية بمبدأ الإنسانية الأساسي ، وهذا المبدأ يجد قبولا واسعا على مستوى المجتمع الدولي على أنه التزام يفوق جميع الالتزامات الأخرى نظرا لصلته بالقانون ويتميز بقدرة فريدة من نوعها على التأثير الشديد في صانعي القرار. (3)

¹ الانترنت: موقع اللجنة الدولية للصليب الأحمر . www.icrc.org

² السفير محمد أحمد عبد الغفار ، فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية ، الكتاب الأول ، الجزء الثاني ، دار هومه للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2004/1200 ، 2004م ، ص 292

³ الانترنت: موقع اللجنة الدولية للصليب الأحمر. www.icrc.org

بتغير طبيعة النزاعات أصبحت دبلوماسية المسار الثاني هي الأكثر ملائمة لمعالجتها وبالذات في المرحلة الوقائية وذلك لأن الحكومات قد أصبحت طرفا في النزاعات ، في ظل ذلك يتزايد جهد دبلوماسية المسار الثاني المبذول باستخدامها طرق بديلة لصنع السلام ، والمنظمات الإنسانية غير الحكومية كواحدة من أجهزة هذا المسار الدبلوماسي وما تتمتع به من مكانة جيدة ووجود منظمة في المجتمعات المحلية فهي بذلك تتبوأ مكانا أفضل للمشاركة في مسألة الإنذار المبكر ورصد انتهاكات حقوق الإنسان ، ودعم عملية المصالحة بما تؤسس من بنى أساسية محلية للمجتمع ، كما يمكن لأفرادها المشاركة في فض النزاعات على المستوى المحلي والقومي . تعتبر الدبلوماسية المسار الثاني واحدة من الأنظمة الوقائية ، الفاعلة . وتأتي هذه المنظمات في مقدمة المنظمات الوقائية التي يمكن أن تعمل في مناطق الأزمات والتي تتوفر لها معلومات على درجة من الأهمية حول الظروف والمعاناة التي تؤدي إلى تولد العنف ، لقد أصبحت المنظمات الإنسانية لها دورا دبلوماسيا وإسهامات ذات تأثير ملموس في العلاقات الدولية . (1)

تحت عنوان الدور المتعاضد للمنظمات الإنسانية غير الحكومية أورد الدكتور ريمون حداد في كتابه العلاقات الدولية أن ازدياد دور المنظمات الإنسانية غير الحكومية لا يعبر فقط على حاجات يتطلع إليها الأفراد والجماعات بل يكشف عن التحولات الجديدة في دراسة العلاقات الدولية ويظهر ذلك من خلال الاعتراف المتزايد بها خاصة من مؤسسات الأمم المتحدة من جهة ، ومن خلال دورها كأداة دبلوماسية محركة في تنظيم وتطوير المجتمع الدولي . (2)

يظهر دورها الدولي أيضا في تحريك مواضيع جديدة في العلاقات الدولية يلفت الانتباه إلى أهم القضايا والمسائل الدولية التي تعجز أو تقصر الحكومات أو

¹ محمد أحمد عبد الغفار ، مرجع سبق ذكره ، ص 28
² ريمون حداد ، مرجع سابق ، ص 382

المنظمات الدولية الحكومية في معالجتها مثل التحديات الاقتصادية والاجتماعية وأيضا قضايا تتعلق بالسياسة مثل حقوق الإنسان والدفاع عن حق التدخل الإنساني، مثل مساهمة منظمة أطباء بلا حدود في تطوير هذا المفهوم حيث منحت الجمعية جائزة نوبل للسلام للعام 1999م⁽¹⁾.

تشمل الدبلوماسية الإنسانية المجالات الآتية :

1. المناصرة .
2. المفاوضات .
3. الاتصال .
4. الاتفاقيات الرسمية وغيرها من الإجراءات .

وذكرت السيدة غادة حاتم المديرية الإقليمية لأطباء بلا حدود في منطقة الشرق الأوسط في ندوة جدلية العلاقة بين السياسة والعمل الإنساني في مناطق النزاعات 4 أبريل 2012م التي نظمتها شبكة الجزيرة الإعلامية بالتعاون مع منظمة أطباء بلا حدود "بأن منظمة أطباء بلا حدود تسعى دائما الى المرونة وإجراء المفاوضات الإنسانية في الأوضاع البالغة التعقيد والصعوبة ضمانا لوصول المساعدات للمتضررين".

ومن الملاحظ أن هنالك تآكلا مستمرا ما فتئ يضيق مساحة ما بات يعرف بمجال العمل الإنساني ويحد من حيزه بالإضافة الى نزعة متزايدة نحو قفل المجال أمام الفاعلية في ميدان العمل الإنساني ومن هنا نشأ مفهوم التفاوض⁽²⁾ . من هنا نبعت أهمية النشاط الدبلوماسي التفاوضي الإيجابي للمنظمات التطوعية الإنسانية وذلك من أجل التواصل والاتصال الفعال مع المؤسسات الحكومية

¹ ريمون حداد، المرجع السابق ، ص 384
² الانترنت: موقع قناة الجزيرة. www.aljazeera.net

والمنظمات الدولية الحكومية ذات الصلة بالمجال الإنساني وذلك من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها الإنسانية .

تتميز الدبلوماسية الإنسانية بالعديد من المميزات :

كما يقول ماكدونالد "أن دبلوماسية المسار الثاني ، دبلوماسية تحويلية Transformative ، تسعى لعالم يطفئ فيه التكتاف المشترك على سياسة استخدام القوة". على عكس ما يحدث في الدبلوماسية الرسمية ، فإن دبلوماسية العمل الإنساني و المنظمات الإنسانية غير الحكومية لا تواجه أي ضغوطا سياسية في أدائها واتصالاتها بأطراف النزاع .

وفي نظر الباحث أن كل هذه الخصائص التي تتميز بها دبلوماسية العمل الإنساني عن الدبلوماسية الرسمية يجب أن تستقلها المنظمات غير الحكومية لكي تدفع بها نحو تحقيق مبادئها وأهدافها الإنسانية السامية وتسهم بذلك في تحقيق الأمن والسلم الدوليين باعتبار إنهما هدف رئيسي من أهداف الأمم المتحدة مما يؤهلها الى أن تتبوأ وضعاً مميزاً في المجتمع الدولي ومنظماته .

وجاءت دبلوماسية العمل الإنساني كآلية جديدة من الآليات الفاعلة في تحقيق الأهداف الإنسانية للمنظمات التطوعية⁽¹⁾ .

بعض الأهداف التي تحققت دبلوماسية العمل الإنساني الفعالة ، لخص أحد المواقع الالكترونية هذه الأهداف في ست نقاط على النحو التالي:

1. زيادة فرص أخذ مصالح المستضعفين في عين الاعتبار من جانب صانعي القرارات وأصحاب الآراء .
2. زيادة فرص الوصول إلى صانعي القرارات والتأثر بالتعاون معهم .
3. تدعيم إتاحة الخدمات الإنسانية وضمن الحيز الإنساني من جانب الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي .

¹ محمد أحمد عبد الغفار ، مرجع سابق، ص 293

4. تعزيز وضوح الأنشطة الإنسانية للمنظمات وفهم الجمهور لها .
 5. تعزيز القدرات لحشد كل الموارد ذات الصلة .
 6. تيسير الشراكات الفعالة لدى تلبية احتياجات المستفيدين .
- وتلعب المنظمات الإنسانية غير الحكومية أدوار دبلوماسية مهمة في حل النزاعات تتمثل في الآتي⁽¹⁾ :

1. دور الوسيط .
2. دور الإنذار المبكر .
3. عقد ورش عمل حل المشكلة Problem Solving

وفي ممارساتها لدبلوماسية المسار الثاني حيث تقوم هذه المنظمات الإنسانية بجمع عدد من الباحثين في موضوعات النزاع من مختلف المؤسسات الأكاديمية ويقوم هؤلاء بدعوة ممثلين من أطراف النزاع من ذوي التأثير في صنع القرار لعقد منابر أكاديمية وهو دور التسهيل Facilitation للوصول إلى أطر لحل المشكلة كشكل من أشكال النشاط الدبلوماسي للمنظمات الإنسانية غير الحكومية.⁽²⁾

في العام 1996م أجرت منظمة التنمية الاقتصادية والتعاون دراسة شاركت فيها عدد من الوكالات الدولية الإقليمية الحكومية بما فيها الاتحاد الأوروبي وتسع منظمات تابعة للأمم المتحدة وذلك بمشاركة اللجنة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر وخمس منظمات غير حكومية دولية بإجراء دراسة تحت عنوان التجاوب الدولي مع النزاعات والإبادة البشرية دروس مستفادة من تجربة رواندا وهي بمثابة تغذية راجعة كشكل من أشكال التعاون بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية الذي يهدف إلى ترقية أداء المنظمات الحكومية.⁽³⁾

¹ الانترنت: موقع اللجنة الدولية للصليب الأحمر، www.icrc.org

² السفير محمد أحمد عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 299

³ السفير محمد أحمد عبد الغفار، نفس المرجع ، ص 302

هنالك العديد من الأمثلة التي تعكس تنوع وتطور التحديات والمشاكل التي تواجه المجتمع الدولي ، كذلك العديد من الأمثلة لكثير من المشاركات للمنظمات والهيئات الإنسانية غير الحكومية في تلك الأنشطة النوعية التي تعتبر من صميم النشاط الدبلوماسي وتعكس هذه المشاركات تجاوب المنظمات الإنسانية التطوعية غير الحكومية مع المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والمرونة العالية التي تتمتع بها في وضع خططها وبرامجها الإنسانية .

ب/ الحق في المساعدة الإنسانية : Right to Interfere

مفهوم التدخل الإنساني :

تعددت تعريفات كلمة التدخل فمنها الانخراط أو أخذ موقف معين كما أن الكلمة تعني تجاوز حدود دولة أخرى والعمل وسطها بدون إذن حكومتها أو بالقوة، وكلمة التدخل الإنساني مرتبطة بالتدخل في شئون الدول الأخرى وملازمة للإنسانية ، لتدل على معنى التدخل الإنساني في الشئون الوطنية .

ويمكن تقسيم التدخل الإنساني إلى قسمين :

1. تدخل بواسطة المنظمات التطوعية .

2. تدخل بواسطة الحكومات بقرار من الأمم المتحدة . . (1)

ينسب بعض الكتاب بروز مفهوم التدخل الإنساني إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية وبعضهم يشير إلى أنه قبل ذلك .

تعددت تعريفات هذا المفهوم وتطورت، منها إنهاء ممارسة حكومة سيادتها على شعبها بممارسة دولة أخرى ذات الاقتصاد على أراضيها وشعبها ، ومنها التدخل بالقوة وتطبيق ميثاق الأمم المتحدة البند السابع الخاص بالسلم والأمن الدوليين ليسهل من حركة اللاجئين .

¹ حسين إبراهيم كرشوم ، أثر تدخل المنظمات الأجنبية على تحقيق السلام بدافور ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2013م ، ص 19

ومنها الحماية القانونية وفي مقتضى مفهوم القانون تعني منع الأشخاص من الاعتداء على بعضهم البعض بموجب أحكام قواعد قانونية فهي تختلف من نوع لآخر تبعا لأختلاف الحقوق المحمية فقد تكون الحماية متعلقة بالحقوق المدنية أو الجنائية . (1)

إن مفهوم الأمن الزماني والمكاني يعتبر مفهوما حديثا لازم قضايا حقوق الإنسان وإغاثة الناس في الكوارث وارتبط هذا المفهوم مع الممارسة التطوعية باعتبار دور المنظمات التطوعية في صناعته وذلك لمساهمتها في الإغاثة وفي ظروف الحروب والنزاعات أو المشاركة في تحقيق السلام وفي إطار دورها في تنشيط معاني حقوق الإنسان والدفاع عنها وتأمين حياة المجموعات البشرية المستخدمة كدروع بشرية . جاءت الإشارة الى مفهوم الأمن الزماني والمكاني تحت مسميات دائرة الهدوء أو الأمن Tranquility Security Zone وممرات السلام Peace Corridors واستخدام الدروع البشرية Human shields والأسرى أو الرهائن. ويأخذ عدة أشكال تتدرج من تقديم المساعدات الإنسانية مثل النداء من قبل الحكومات وبإذن منها الى تقديمها بالقوة دون إذن من الدولة المعينة. (2)

وأورد الأستاذ إدريس محمد نور أبو بكر في كتابه الكوارث تحت عنوان النزاعات والتدخل الخارجي الآتي : "وقد تغير مفهوم سيادة القطر أو البلد وأصبح تدخل المجتمع الدولي في الشئون الوطنية شئ عادي" .

¹ أحمد محمد جنقو عمر ، دراسة اتجاهات النازحين نحو الحماية القانونية وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية ، مجلة الإستراتيجية والأمن الوطني ، العدد 7 ، السنة السابعة ، يونيو 2013م ، ص 206 .
² عبد الرحمن أبو دوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

"مشاكل الدول صارت تحل عن طريق الجهود الإقليمية والعالمية لدرجة أن الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان قام بتبنيه المجتمع الدولي للاستعداد للتدخل في دارفور في حالة عدم موافقة الحكومة توصيل الإغاثة للمتضررين بالنزاعات".⁽¹⁾

تنص اتفاقية جنيف الرابعة بشأن حماية المدنيين في أوقات الحرب على ضرورة قيام الدولة بتقديم المساعدات الإنسانية إلى المدنيين الخاضعين لسيطرتها، وفي حالة عدم القدرة على ذلك ، يجب أن تتعهد الدول بالموافقة على قبول عرف أي طرف ثالث بتقديم المساعدات اللازمة (المواد ، 38 ، 39 ، 23) .⁽²⁾

إجازة الجمعية العامة للأمم المتحدة بقرارها رقم 46/182 /ديسمبر 1999م أن للشعوب التي تمنعها حكوماتها من الحصول على المساعدات الإنسانية الضرورية في حالات الكوارث والنزاعات الحق في تجاوزها ودعوة المجتمع الدولي للتدخل لتقديم هذه المساعدات الإنسانية الضرورية .

وتاريخياً ظهر التدخل الإنساني كحق يبرر التدخل في الشؤون الداخلية لدولة أخرى بعد الحرب العالمية الثانية بين عام 1967 - 1970م و يطلق عليه بالإنجليزي Right to Interfere وباللاتينية Judas bellum وكان أول تطبيق فعلي لهذا المفهوم بهذا المعني حينما تفشت المجاعة بين سكان نيجيريا نتيجة لتصاعد العنف المسلح في إقليم بيافارا حيث امتنعت حكومات الدول الغربية عن التدخل من أجل تقديم المساعدات الإنسانية باعتبار أن ذلك يتنافى مع مبادئ الحياد الذي يستدعي موافقة الدولة المضيفة⁽³⁾

بموجب القانون الدولي يمكن اللجوء إلى دولة حامية للتوفيق بين أطراف النزاع لضمان وصول إمدادات الإغاثة إلى نهاياتها كما يمكنها أن تضطلع الدولة

¹ إدريس محمد نور أبو بكر ، الكوارث ما هي ؟ وما خبرها ؟ كيف يمكن التعامل معها ؟ ، مطبعة التمدن الحديثة ، الخرطوم ، ط 1 2006/395 ، 2006م ، ص141

² الأستاذ روث أبريل ، مرجع سابق ، ص 3

³ حسين إبراهيم ، مرجع سابق ذكره ص 22

الحامية بدور الوسيط من أطراف النزاع والمنظمات الإنسانية والسكان المدنيين ،
وفي كثير من الأحيان قامت اللجنة الدولية للصليب الأحمر بمهام الدولة الحامية
كبديل فعلي لها حيث قامت بالوساطة بين أطراف النزاع وضمان حماية المدنيين
ومتابعة مرور وتوزيع المساعدات الإنسانية .

الفصل الثاني

نظرية التنظيم ومفهوم الأداء وتقييمه وأبعاده وتطوره والتحديات

التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية

المبحث الأول : نظرية التنظيم

المبحث الثاني : أداء العمليات الإدارية

المبحث الثالث : التحديات والإشكالات التي تواجه المنظمات

التطوعية العربية الإنسانية

المبحث الأول نظرية التنظيم

نظرية التنظيم :

إن من أبرز سمات العصر الحديث الطابع التنظيمي وتغلغله في كافة أوجه الحياة وقد شهد القرن العشرين نمواً في المجتمعات الحديثة وعاونت عليه بعض الاتجاهات الفكرية التي آمنت بأن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، إن التنظيمات ليست شيئاً جديداً، فالتاريخ يشهد على أن الحضارات القديمة المختلفة كالفرعونية وأباطرة الصين والرومان قد أقاموا تنظيمات عديدة لكي تحقق أهدافهم ولكنها كانت محدودة النطاق فهي لم تستوعب سوى القليل من أفراد المجتمع .⁽¹⁾

وتاريخياً أول من سجل ظهور الأشكال التنظيمية الحديثة وحدد ملامحها في المجتمعات الحديثة هو سان سيمون saint simon بيد أن معالجته للتنظيم جاءت جزءاً من معالجة أشمل وهي ظهور العلم الحديث وما نجم عنه من اتجاه عالمي ، اتجاه تتجه فيه السلطة نحو الاستناد المطلق إلى المهارات العلمية والمعرفة الوضعية.⁽²⁾

وكما أورد الدكتور السيد محمد عبد الغفار في كتابه تنظيم وإدارة الأعمال "أن مجتمع التنظيم يعتبر من السمات البارزة لمجتمعنا المعاصر ، حيث يتم إنجاز معظم الأعمال في الوقت الحاضر من خلال التنظيمات ، فالمجتمع يتكون من مجموعة كبيرة ومتعددة ومتنوعة من المنظمات والأفراد الذين يتألف منهم المجتمع، ينتمي كل منهم إلى واحدة أو أكثر من هذه المنظمات . وتعتبر هذه

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، رقم الإيداع 981/1890 ، الطبعة الثالثة ، 1981م ، ص 11 .

² السيد الحسيني، المرجع السابق ، ص 19 ، نقلاً عن (goulder, A. organization analysis in metron , R. , et.. al. , ceds) sociology today , N. Y: 1959 PP.400-401

المنظمات أكثر الهياكل الاجتماعية منطقية وفاعلية لقدرتها على التنسيق بين العديد من الأفراد والأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة". (1)

ويقول جون اسكوت وآخرون "أن لنظرية التنظيم منشأ مزدوج داخل علم الاجتماع وعلم الإدارة خلال الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر أسهم التنظيم الصناعي في نشأة نظريات الإدارة العلمية التي ارتبطت باسم فردريك تايلور، بينما الهتمت أشكال التنظيم في الدولة ماكس فيبر بنموذجه المثالي، عندما كتب النموذج المثالي لبناء البيروقراطية".

ركزت النظريتان على الآتي :

أ. تحليل أبنية المنظمات .

ب. دراسة أوضاع العاملين داخل التنظيم .

ج. القوى والأوضاع التي ترتبط بتلك الأوضاع .

د. علاقتها بالعمل المطلوب أداءه لتحقيق الأهداف المعلنة للتنظيم .

كما نظرت كلاهما الى التدرج الهرمي للمنظمات والى أهمية التدرج للتحكم

الإداري في مجريات العمل .

خلال ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين كانت هنالك العديد من الدراسات مثل دراسة حركة العلاقات الإنسانية لتشستر بارنارد ، وقد اهتمت هذه الدراسات بدراسة وتحليل العمليات الاجتماعية التي تجري في التنظيمات ، والتي تؤدي الى تقييد بل أحيانا الى تدمير الأهداف الرسمية للتنظيم. (2)

لقد أورد جون سكوت وآخرون تحت عنوان نظرية التنظيم "أنه تنتشر أشكال مختلفة للتنظيم في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية" وقد ذهب دافيد سيلفرمان في كتابه نظرية المنظمات 1970م الى أن سمات المنظمات الرسمية:

¹ السيد محمد عبد الغفار، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1991م ، ص 247 .

² جون أسكوت وآخرون ، مرجع سابق ، ص 511

1. تنشأ عند نقطة زمنية محددة يمكن التحقق منها .
2. إنها تتصف بأنماط من العلاقات الاجتماعية التي يسعى المشاركون في التنظيم الى التنسيق بين تلك العلاقات والتحكم فيها .⁽¹⁾
كما أورد دكتور السيد محمد عبد الغفار، نقلا عن حمدي مصطفى المعاذ "أن التنظيم الرسمي هو البناء الشرعي الذي تعمل فيه الإدارة ويكون معروفا لجميع العاملين بالمنشأة، وتوجد حدود معينة للتصرف طبقا للسلطات المحددة وفي ضوء السياسات والمبادئ والقواعد والإجراءات التي تحكم تصرفات العمل، كما أن التنظيم الرسمي يخلق التزاما على الأفراد للاتصال ببعضهم البعض والقيام بالأعمال الموكلة إليهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة".⁽²⁾
كما أورد الخوالدة بأن سمات النظام هي:⁽³⁾

1. النظام يتكون من عناصر أساسية .
 2. وجود علاقات بين هذه العناصر المكونة .
 3. يتوجه لتحقيق أهداف محددة .
 4. الأجزاء تجمع في إطار النظام لغاية ما .
- يمكن تطبيق فكرة النظام على أي مؤسسة أو منظمة حيث يتجمع الناس في أقسام أو دوائر لتشكيل مدخلات وعمليات لإنتاج مخرجات من الخدمات لغاية تحقيق أهداف المؤسسة .
ويتكون النظام من عناصر محددة :

1. حدود النظام : هي المعالم التي تفصل النظام عن البيئة المحيطة به وتجعل منه قواما خاصا .

¹ جون أسكوت وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 511 .
² السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 253 ، نقلا عن حمدي مصطفى المعاذ ، وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1984م ، ص 183 .
³ الخوالدة، مرجع سابق، ص12 .

2. بيئة النظام : هي معطيات البيئة التي تحيط بالنظام وحدوده.
 3. مدخلات النظام : هي العناصر التي تشكل المكونات الأساسية لبنيته ويستمدتها من البيئة ، وينظمها ويوجهها ، ويفاعلها لتحقيق الغايات المقصودة منه .
 4. مخرجات النظام : هي النشاطات النهائية التي يتطلع النظام تحقيقها على طبيعة أهداف معينة في ضوء الغرض من النظام نفسه (1).
- كما أورد د. السيد محمد عبد الغفار (2) أن عناصر النظام هي :
1. هدف محدد ومتفق عليه يتم العمل على تحقيقه .
 2. وجود مجموعة من الأفراد يجمعها هذا الهدف المشترك .
 3. اشتراك الأفراد ومع بعضهم لتحقيق الأهداف المشتركة .
 4. التنظيم الرسمي الذي يعبر عن البيئة التنظيمية الحقيقية التي يعيش في ظلها أعضاء التنظيم وأبرز ما يميزه الأهداف الصريحة الواضحة والنشأة المتعمدة للتنظيم ، أما التنظيم غير الرسمي ف
5. هو يشير للممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم.
- يقول الحسيني (3) "لكي يتحقق للتنظيم هدفه عليه أن يصوغ أهدافا محددة ترسم أبعاد نشاطاته وتوجهه نحو الأشياء التي يكافح من أجلها وتبرز أهمية الأهداف وفقاً له في الآتي :
1. السند الذي يبرر وجوده .
 2. الأساس الذي ينظم معايير وأحكامه .
 3. والمحك الذي في ضوءه يمكن قياس فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف بنجاح" .

¹ الخوالدة ، مرجع سابق ، ص 13 .

² السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 250 .

³ السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 16 .

إن المنظمة تنشأ لتحقيق أهداف محددة وتمارس عددا من الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتتم ممارسة كل نشاط من خلال وظائف معينة تعتبر بمثابة أدوار تنظيمية تتوقعها الإدارة من العاملين وفقا لوظيفة كل منهم ، يرتبط التنظيم بالعمل الجماعي والجهد الجماعي ، يساعد في توفير الوسائل التي يتمكن الأفراد من خلالها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة لتحقيق هدف مشترك ، يسهم التنظيم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال وتحديد خطوط السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف ويتفادى الازدواج أو التداخل بين الأنشطة والعمليات ويوفر شبكة اتصالات تسهم بفعالية في اتخاذ القرارات ويتفادى معوقات العمل .(1)

أورد الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح محمد أن خصائص المنظمة هي :

1. المنظمة بناء اجتماعي أي وحدات اجتماعية ترتبط بنائيا ووظيفيا .
2. للمنظمة مهام وأهداف نشأت من أجلها .
3. تتكون من مجموعة من الأفراد يمثلون متغيرا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي للمنظمة بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول إضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية .
4. توفير المواد الخام والمعدات والآلات .
5. تمارس المنظمة عددا من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات.(2)

إن المنظمة تستجيب لتأثيرات البيئة بإحدى طريقتين : أما أن تتكيف مع بيئتها وتتعامل مع البيئة على أنها معطيات لا سبيل لتغييرها وأما أن تستطيع أن تغيّر في بعض عناصر البيئة .(3)

¹ السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سبق ذكره ، ص 248.

² محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامع الحديث ، الإسكندرية ، رقم الإيداع 2011/10765 - 2012م ، ص 22.

³ السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره ص 96 .

وعلى التنظيم أن يتولى تنظيم نشاطاته بطريقة منظمة يقوم كل عضو فيه بمهام وواجبات محددة وذلك وفقا لقواعد وأسس تنظم العمليات التي يقوم بها. ومقابل هذا الأداء يحصل العضو على مكافأة ، وبحكم عضوية الفرد في التنظيم يخضع لنظام رئاسي محدد ، تؤدي الأعمال والمسؤوليات بمقتضى تفويض للسلطة ويتم ذلك بتسلسل يأخذ في كثير من الأحيان شكلا مركزيا ، كما يخضع الفرد منه لنظام اتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية . (1)

إن التنظيم هو بمثابة كيان يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ، ويتكون هذا الكيان من هياكل التنظيم والممارسات التنظيمية ، وهياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب العمل ، هيكل للعلاقات والسلطات ، فهو بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف وأعمال التوزيع النسبي للسلطة المتاحة بداخله ، فالهيكل يوضح حجم ونوع السلطة المتاحة لكل فرد. التنظيم هو هيكل للاتصال بين أطرافه و أقسامه وأفراده كما أنه هيكل لانسياب المعلومات بين مستوياته الإدارية المختلفة. (2)

¹ السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 16 .
² أحمد ماهر ، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، رقم الإيداع 18065 / 2006 - 2007م ، ص 292 .

المبحث الثاني أداء العمليات الإدارية

أولاً : مفهوم الأداء :

ليس ثمة اتفاق بين الباحثين حول معنى الأداء (Performance) يقول توماس جلبرت (Thomas Gilbert) وهو أحد العلماء البارزين في الميدان ، "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) والانجاز (Accomplishment) ذي القيمة أو الأداء ، ذلك أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات ، وإعطاء تغذية راجعة ، أو تصميم نموذج أو التفتيش ، أما الانجاز (أو الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج ، أو نتائج".⁽¹⁾

أوردت الدكتورة آيتين محمود⁽²⁾ في كتابها تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية "أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" ويشتمل الأداء بهذا المفهوم وفقاً لها على أبعاد ثلاثة هي :

1. أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة .
 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
 3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- كما عرفه الدكتور حمد عبد الرحمن حمد البيلي بأنه "النتائج التي يحققها الموظف أو العامل ، وأداء العامل أو الموظف هو ما يؤديه من واجبات ، وما يتحمله من

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، ص 14 .

² آيتين محمود سامح المجروشي ، مرجع سابق ، ص 9 .

مسئوليات، بالنسبة للوظيفة التي يشغلها بمعنى آخر هو حصيلة نشاط الموظف أو العامل في وظيفته". (1)

وكما عرف الأداء (Performance) من الناحية الإدارية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (Performance Analysis) أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما ، ولإمكان ترقية الموظف تجري له اختبارات الأداء". (2)

ويمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين ، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما". (3)

كما ورد عن القوى العاملة المنشطة التي تقوم بأفضل أداء بأنها أي مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكنها أن تصنع أو تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لأرباب أعمالها ، وإن ذروة الأداء ما هو أفضل من الأداء العادي وأفضل من المتوقع وأفضل من التنافس ، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى (4).

¹ حمد عبد الرحمن حمد البيلي ، أساسيات الإدارة والأداء ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، رقم الإيداع 2010/72 ، الطبعة الخامسة ، 2013م ، ص 195 .

² إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات ، 2007م ، رقم الإيداع 2007/8871م ، ص 543 .

³ مدحت محمد أبو النصر ، قادة ستقبل - القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 1430هـ - 2009م ، ص 73 .

⁴ جون ريمون كاتزنبنخ ، الأداء المميز التوافق بين العقل والقلب ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، تعريب محمد حسن شموط ، الطبعة العربية الأولى ، 1423هـ - 2002م ، ص 9 .

كما ورد عن الأداء بأن علاقته بالإدارة علاقة أصيلة كعلاقة الروح بالجسد، فلا إدارة بلا أداء ولا أداء بلا إدارة ، والأداء قد يكون سالبا أو موجبا ، الإدارة هي مدخلات كل عملية والأداء مخرجاتها أو نتائجها ، فإذا كانت الإدارة تخطط وتوجه وتراقب وتتسق فالأداء هو نتائج هذه الجهود الإدارية جميعا . (1)

يمكن فهم أداء المشروع أو العمل على أنه "أرباح السهم والقيمة لدى الزبائن بشكل معقول ، إلا أن انجاز العاملين يستحق بعض الربح" . (2)

مفهوم تقييم الأداء :

عرفته الدكتورة آيتين محمود⁽³⁾ سامح المرجوشي نقلا عن الدكتور محمد الطعمانة بأنه "عملية تهدف الى قياس ما تم انجازه من قبل منظمة عامة ما خلال فترة زمنية محددة ، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا ، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل" .

كما عرفته الأمم المتحدة⁽⁴⁾ بأنه "تحديد قيم مؤشرات الأداء المؤسسي بالنسبة لفترة محددة من الزمن أو في تاريخ مرجعي معين" .

أورد الدكتور خالد عبد الفتاح عبد الله⁽¹⁾ بأن "تقييم الأداء هو تحديد للقيمة الفعلية للمجهودات التي تبذل ، وقياس مدى قربها أو بعدها عن تحقيق الهدف أو الأهداف المقصودة" .

¹ حمد عبد الرحمن حمد البيلي ، مرجع سابق ، ص 8 .

² جون ريمون كاتر نباخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

³ آيتين محمود سامح المرجوشي ، مرجع سابق، ص 19 ، نقلا عن د. محمد الطعمانة ، معايير قياس الأداء الحكومي

وطرق استنباطها ، بحث مقدم ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

1996م ، ص 18

⁴ آيتين محمود سامح المرجوشي ، المرجع السابق ، نقلا عن United Nation Guide to Results – based

budgeting , version 1.o 23 october 1998

كما أورد الدكتور خالد عبد الفتاح عبد الله في كتابه أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية "أن تقييم الأداء هو تقدير قيمة شيء ، وهو أسلوب من أساليب البحث العلمي ، وتحديد لقيمة جهود تبذل والتأكد من مدى نجاحها من تحقيق الأهداف المنشودة ، ويقود إلى الوقوف على السلبيات والعقبات فيتم تجنبها مستقبلا ، والوقوف على الإيجابيات فيبقى عليها ويتم دعمها" .

ويختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين هما :

1. مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات الإنتاجية المطلوبة منهم .

2. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور .

كما أورد الدكتور محمد أحمد عبد النبي بأن "تقييم أداء العاملين يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين." (2)

كما جاء في معجم المصطلحات الإدارية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الذي أعده مجموعة من خبراء المنظمة أن تقييم الأداء Performance Evaluation هي الطريقة التي تحصل بها المنظمة على معلومات مرتدة حول

¹ خالد عبد الفتاح عبد الله ، أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار نور الإسلام للطباعة والتصميمات ، القاهرة ، 2010 - 2011 ، ص 193 ، نقلا عن عبد الحميد عبد المحسن ، خدمة الجماعة والممارسة المهنية ، دار الثقافة للنشر ، القاهرة ، 1995م ، ص 199 .

² محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن ، عمان ، رقم الإيداع 2009/4/2134 ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 188 .

فعالية العاملين كأفراد وجماعات ، وتعتبر إحدى مراحل المراجعة والرقابة في المنظمة" . (1)

كما أورد د. مجيد الكرخي⁽²⁾ "أن تقييم الأداء الإداري هو الذي يهدف إلى الوقوف على كفاءة وقدرات المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطط والسياسات ومهاراتها في تنفيذها ، مستخدمة معايير اجتماعية واقتصادية وتشريعية.

كما عرفه الدكتور نعيم عقلة نصير في موسوعة الإدارة العربية الإسلامية "بأن تقييم الأداء ما هو إلا نظام رسمي لقياس وتقدير المسالك والنتائج المرافقة للوظيفة، يهدف إلى كشف الكيفية التي ينجز الموظف بها عمله وبيان كيفية فعالية أدائه في المستقبل بحيث يستفيد من ذلك كل من الفرد والمنظمة والمجتمع" (3).

يمثل التقييم بصفة عامة مجموعة الإجراءات والأساليب الكفيلة بالكشف عن حركة المؤسسة أو النظام بكل مكوناته وخواصه وفعالياته ونتائجه ويتطلب التقييم بهذا المفهوم إصدار حكم أو قرار بشأن انجاز أو تحصيل مخرج ما ، ويتجاوز التقييم التشخيص إلى التوصيات والقرارات اللاحقة لتصحيح المسار أو تعديله أو دفعه بحسب بعده أو قربه من تحقيق الأهداف المرسومة . (4)

في هذا الخصوص أورد البروفيسور نزار عبد المجيد البرواري وآخرون "أن تقييم الأداء يقصد به التوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة من خلال

¹ إعداد مجموعة من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ، رقم الإيداع 2007/8871 - 2007 . ص 545 .

² مجيد الكرخي ، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المنهاج للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، رقم الإيداع 2008/11/4027 ، 2010م - 1430هـ ، ص 31 .

³ نعيم عقلة نصير ، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، المجلد الثاني ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004م ، ص 122 .

⁴ أزهرى عبد الرحيم أحمد درويش ، معايير الجودة النوعية في التعليم عن بعد ، مطبعة دار جامعة أفريقيا العالمية للطباعة ، الخرطوم ، ص 32 .

استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم ، ويتم تشخيص المسببات عبر جمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار المعالجة وتفعيل عناصر التغذية الراجعة عن الأداء وزيادة التحفيز والمعرفة والمهارات والمراقبة والتقييم والتحسين للأداء".⁽¹⁾

أورد الدكتور أحمد ماهر أن قياس أداء العاملين هو نشاط يقوم به كل مدير لكي يحدد من خلاله درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل ، ويهدف الى تقييم أداء العاملين والتعرف على مدى تقدمهم في العمل وإمكانية تحسينه ، وربما حصلوا ذوا الأداء المتميز على بعض المزايا مثل الحوافز والترقيات أو البعض الآخر التدريب وإعادة النظر في مسارهم الوظيفي .⁽²⁾

أورد باتريك فورسيث⁽³⁾ في كتابه كيف تطور العمل (Developing your staff) "أن علينا أن نفكر مليا في الهدف من عملية تقييم أداء الموظفين حتى نستطيع أن ننفذها بطريقة صحيحة حيث يشمل التقييم مستوى الأداء السابق لكل موظف وذلك لمساعدته على تحسين هذا المستوى في المستقبل ، فعملية التقييم تتميز بالاستمرارية ، وتقييم أداءك أنت كمدير يعتمد كل الاعتماد على أداء موظفيك ، لذا فإن تقييم الأداء يعتبر فرصة جيدة لتأمين مستوى الأداء في المستقبل" .

¹ نزار البروراي وآخرون ، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، رقم الإيداع 2010/6/2263 ، 2011م ، ص 167 .

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 390 .

³ باتريك فورسيث ، كيف تطور فريق العمل ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، تعريب تيب توب لخدمات التريب والترجمة ، رقم الإيداع 2001/15730 ، 2001م ، ص 22 .

التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتقييمه :

لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من التخطيط ، التنظيم ، التوظيف والتوجيه (القيادة) والرقابة وكان يشار الى تقييم أداء العاملين ومدى تحقيق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة . عندما ازداد نمو المنظمات وأتسع نطاق عملها احتل موضوع تقييم الأداء جزءا من اهتمام المفكرين والممارسين وأصبح محور عدد من الدراسات الأكاديمية . كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. (1)

تعد مقولة (ما يمكن تقييمه يمكن إدارته) هي بداية فكرة التقييم المؤسسي ، الذي بدأ بقياس نتائج الأعمال وفقا للمؤشرات المالية والربحية واستخدامها كدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل. في ظل الثورة التكنولوجية والمنافسة وتحرير التجارة العالمية ظهرت مقاييس غير كمية ومادية بالإضافة للمقاييس المالية . وبحلول أوائل التسعينيات أصبحت تلك الهيئات غير الربحية تتبنى قياسات تتعلق بالمسئولية المالية ، ومخرجات البرامج ومعايير الجودة في توصيل الخدمة والكفاية ورضاء العميل. (2)

كما أورد الدكتور مجيد الكرخي (3) أن من أهداف ومزايا تقييم الأداء :

1. الوقوف على مستوى الانجاز مقارنة بالأهداف المدرجة في الخطة .
2. الكشف عن الخلل والضعف في الأداء وإجراء تحليل شامل لذلك وبيان أسبابه بهدف وضع الحلول لذلك .
3. تحديد مسئولية كل مركز أو قسم عن مواطن الخلل في النشاط .

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 16.

² ايمن محمود سامح ، مرجع سابق ، ص 12.

³ مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 32 .

4. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد .
5. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح .
- من أهداف تقييم الأداء أنه يساعد أيضاً في الآتي⁽¹⁾ :
1. إظهار فاعلية العمليات ، والتركيز على المشكلات التي تحتاج الى علاج مثل:

- الاستخدام غير السليم للأفراد .
- التوزيع غير السليم للعمل .
- الإجراءات غير الملائمة .
- التشغيل غير الكافي للمعدات .

من أهداف تقييم الأداء كذلك :

- تقييم كفاءة وفعالية الإيرادات والمصروفات .
- تحديد درجة الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة .
- مقارنة الأداء الفعلي مع الميزانية التقديرية .
- قياس الاتجاهات العامة وإعداد التنبؤات المستقبلية المالية .
- يساعد في تقييم أداء الأجهزة الإدارية.⁽²⁾

أبعاد الأداء :

يشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد هي :

- البعد الأول : أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
- البعد الثاني : أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
- البعد الثالث : أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
- والأداء المؤسسي يعتبر محصلة للبعدين الأول والثاني .⁽³⁾

¹ايتن محمود سامح ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

²فريد غالب النجار ، مرجع سابق ، ص ، 136 .

³ايتن محمود سامح ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

أورد الدكتور حمد عبد الرحمن حمد البيلي في كتابه أساسيات الإدارة والأداء أن العناصر الأساسية للأداء هي : الموظف والوظيفة والموقف:

أولاً : الموظف : جرت العادة الى إرجاع أي عجز في الأداء لأخطاء يرتكبها الموظف أو العامل ، بينما في كثير من الأحيان يرجع السبب الى ظروف الموقف وعوامل تتعلق بالإجراءات الإدارية المتبعة أو النظام السائد في المنشأة⁽¹⁾.
ثانياً : الوظيفة :

إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية للموظف يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء خاصة إذا كانت مملّة ، أو تفوق مهارات الموظف ، أو تحتوي على مهام غير مناسبة فإنها تسهم في تدني الأداء⁽²⁾.

ثالثاً : الموقف :

إن مكونات الموقف متعددة وهي :

1. تنظيم جماعة العمل من سلامة مسارات اتصال وتوزيع مسئوليات وسلامة هيكل إداري .
2. تخطيط مكان العمل وكذلك الموارد .
3. الموارد مثل الأجهزة والأدوات ، النقود ، الوقت ، الخدمات .
4. المشرف المغالي في إشرافه يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تدني الأداء⁽³⁾.

كما أورد الأستاذ الدكتور درة⁽⁴⁾ أن مستويات الأداء هي :

- مستوى المجتمع (المستوى المجتمعي)

¹ حمد عبدالرحمن حمد البيلي، مرجع سابق، ص 196.

² حمد عبدالرحمن حمد البيلي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

³ حمد عبد الرحمن حمد البيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

⁴ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 15.

- مستوى التنظيم (المؤسسة)

- مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة

- مستوى الفرد

وتعرف معايير الأداء وفقاً لمعجم المصطلحات الإدارية الصادر عن المنظمة

العربية للتنمية الإدارية بأنها "مجموعة من المقاييس المعتمدة من قبل إدارة المنشأة

كقاعدة لمقارنة وقياس نتائج الوظائف الأخرى ذات العلاقة " وتعني :

كما أورد الدكتور مجيد الكرخي⁽¹⁾ "أن مفهوم المعيار هو أية وسيلة للقياس

يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار تحكيم موضوعي على حالة معينة" .

جاء في كتاب تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات للأستاذ الدكتور عبد

الباري إبراهيم درة "أن معايير الأداء هي عناصر قابلة للقياس في أي مجال من

مجالات الأداء" .

أورد الدكتور فريد راغب النجار⁽²⁾ "أن من أهم المؤشرات المستخدمة في

قياس أداء المنظمات الخيرية هي :

- مصادر التمويل : المتطوعون ، المساعدات العينية ، الجهات المانحة .

- المدخلات : تكلفة البرنامج ، التكاليف الكلية ، عدد ساعات العمل المطلوبة .

- النتائج : عدد الخدمات المحققة ، عدد المستفيدين .

- مؤشرات الكفاءة : جودة المدخلات .

- مؤشرات الفعالية : درجة النجاح في تحقيق الأهداف المخططة .

- مؤشرات الإنتاجية : نسبة المخرجات إلى المدخلات .

- المعلومات المفسرة : عدد المستفيدين ، عدد المتطوعين ، عدد المساعدات

العينية ، عدد طلبات الخدمة" .

¹مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 37 .

²فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص 139 .

يقول ماهر⁽¹⁾ هنالك سبعة أنواع من مقاييس التطور التنظيمي :

1. مقاييس الالتزام بالخطة .
2. مقاييس الإنتاجية .
3. مقاييس الجودة .
4. مقاييس الرضا عن العمل .
5. مقاييس أداء العاملين .
6. مقاييس المراجعة الإدارية .
7. مقاييس حركة العمالة⁽²⁾ .

معايير تقليل العمالة:

وهي: التعليم ، المهارة ، الخبرة ، الأداء ، الأقدمية ، السن ، الجنس ،
الجنسية ، الصحة ، الوظيفة⁽³⁾ .
العوامل التي تؤثر على الأداء :

من العوامل المهمة التي تؤدي إلى تدني الأداء :

1. الاهتمام الزائد بقسم دون الآخر .
2. استبدال الإدارة بسلطاتها وقيامها بخنق الرؤية لدى أفرادها حيث يعجزون
عن معرفة مدى إسهام ما يؤدون من أعمال في خدمة رسالة المنظمة .
3. الخلل في الاتصالات بين أفرادها .⁽⁴⁾
4. غياب المعايير ونقص التنسيق بين الوحدات ، وغياب الرقابة الفعالة.⁽⁵⁾

¹ أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 370.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص376.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص448.

⁴ جوناتان سميلانسكي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة هند رشدي ، كنوز للنشر والتوزيع ن القاهرة ، رقم الإيداع
2012/22829 ، ص 54

⁵ فريد راغب النجار ، مرجع سابق ص 103 .

مفهوم توازن الأداء :

يقول البيلي⁽¹⁾ "إن الله قد خلق كل شيء في الكون ليكون موزونا ، والمنشآت الإدارية هي من هذا الكون إذ لا بد أن تكون متوازنة حتى تحقق أهدافها والتوازن في الأداء يتمثل في تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب ، وتوازن المنشأة يعني أن كل المتعاملين معها قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها . وكفاءة العملية الإدارية مرتبطة بالتوازن بين عناصرها من جهة وتوافر التوازن بين مكونات كل عنصر فيها من جهة أخرى وبذلك نستطيع تحقيق البرنامج بتوفر هذا التوازن الكلي بين عناصرها المتمثلة في الأفراد والمستلزمات المادية والفكر الإداري والبيئة" .

إنه لا بد لأي مجتمع أن يشبع حاجات الأفراد فيه ويزودهم بالمتطلبات الضرورية للحياة ، وبقدر ما يعمل المجتمع على إشباع هذه الحاجات سواء أن كانت اجتماعية أو مادية بقدر ما يخلص هؤلاء له ويلتصقون به مما يؤدي بالتالي إلى وحدة هذا المجتمع وتماسكه .⁽²⁾

كما أورد الدكتور السيد محمد عبد الغفار "أن فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها تتحدد في النهاية بالدرجة التي تساعد بها أعضائها في تحقيق أهدافهم الشخصية ويسعى الأفراد غالبا لإشباع حاجاتهم الحيوية والضرورية للحفاظ على الحياة من خلال⁽³⁾

¹ أحمد عبد الرحمن حمد البيلي ، مرجع سابق ، ص 215 .

² محمد الخوالدة ، مرجع سابق ، ص 74 .

³ السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 102 ، نقلا عن شوقي عبد الله حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1986م ، ص 91 .

كما أورد جون ريموند كاتزنباخ⁽¹⁾ "أنه قد لا يكون أمراً مستغرباً أن المفتاح إلى الالتزام العاطفي في خط المواجهة يكمن في الحفاظ على التوازن بين أداء المشروع وبين انجاز المستخدمين .

اهتمت الإدارة المعاصرة بدوافع العاملين وأولتها أهمية خاصة و ذلك للتعرف على مسببات السلوك الإنساني حتى يمكن التنبؤ به والسيطرة عليه ، ويتعلق موضوع الدافعية بدراسة طبيعة الإنسان العامل وسلوكه وتصرفاته ، للتعرف على حاجاته و رغباته ومحاولة إشباعها بالشكل الذي يدفعه إلى العمل والإنتاج تحقيقاً لأهداف المنظمة⁽²⁾ .

إن أكثر الفروقات وضوحاً بين القوى العاملة ذات الأداء الأفضل وبين القوة العاملة العادية هو أن مستوى النشاط والالتزام العاطفي الذين يبيديهما العاملون يمكن حتى للمراقب غير الرسمي أن يحس بهذا الفرق وهو يتمشى في الصالات، فالناس يتحركون بسرعة أكبر ويتعاملون بحيوية أوضح ويتواصلون فيما بينهم بانفعال وعواطف ملموسة ، ويستمعون باهتمام أكبر ويستجيبون بفعالية أكبر وهم في كل ذلك يستمتعون بسعادة ، يصل بعضهم في وقت مبكر ويغادرون في وقت متأخر ومن المحتمل أن يفكرون في كيفية تحسين العمل عندما لا يكونون على رأس عملهم⁽³⁾ .

كما ورد الدكتور السيد محمد عبد الغفار أن تشارلز شواب صاحب شركة كيري للخدمات المصرفية أفاد بأنه إلى الآن لم يجد إنسان أي كان مركزه لا يبذل جهداً أكبر ولا يؤدي عمله بشكل أفضل في ظل تقدير الآخرين له مقارنة بحالته إذا قوبل بالنقد .⁽⁴⁾

¹جون ريموند نباخ ، مرجع سابق ص 21.

²السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 448 .

³جون ريموند نباخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

⁴السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سابق ص 23 .

كما أورد الأستاذ الدكتور رفعت عبد الحليم الفاعوري أن الدوافع هي العامل الأساسي المسيطر على السلوك ، وهي مزيج من مؤثرات معقدة ، داخلية وخارجية ، قد يكون بعضها عضويا والآخر سيكولوجيا . وإن الحاجات هي المحدد الأول للدوافع.(1)

كما أورد الدكتور نعيم عقلة نصير عن الحاجات الإنسانية في الإسلام أنه يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للحاجات الإنسانية التي لا بد من إشباعها واختيارها كمنطلق للحافز وهى: الحاجات الفسيولوجية والروحية والفكرية.(2)

أي كان المسار الإداري الذي تتبناه المنظمات التي لها قوة عاملة تتمتع بذروة في الأداء فإن لها صفة بارزة مشتركة ألا وهي توازن فعال بين انجاز العمال وبين الأداء.(3)

كيف أحصل على أفضل ما عند الناس ؟ كيف أعطي أفضل شئ للناس ؟ من الواضح أن الناس لديهم حاجات أساسية وهذه الحاجات يجب إشباعها وحتى يتم إشباعها لا يمكن أن يحدث أي شئ آخر لأداء أعمالهم بشكل أفضل.(4)

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، رقم الإيداع 2005/5791 ، 2005م ، 214 .

² نعيم عقلة نصير ، مرجع سابق ، ص 196 .

³ جون ريموند نباخ ، مرجع سابق ، 42 .

⁴ لويددوبينز وآخرون ، إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ، ترجمة حسين عبد الواحد وآخرون ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، 1996م ، الطبعة الأولى ، 1997م ، 68 .

المبحث الثالث

التحديات والإشكالات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية

أ. العملية الإدارية في المنظمات التطوعية العربية :

في دراسة أشرفت عليها المنظمة العربية للتنمية الزراعية جامعة الدول العربية حول تفعيل دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية فقد أوردت بعض التحديات التي تعاني منها المنظمات التطوعية العربية والتي شملت: ضعف الاستراتيجيات والبرامج ذات الأهداف المرحلية وضعف الرقابة والمتابعة. (1)

وتحت عنوان المشكلات المعاصر في العمل التطوعي الخيري أورد النجار ما يلي:

1. تعاني العديد من المنظمات التطوعية من غياب الرؤية والرسالة والإستراتيجية فالبعض لا تحدد رسالتها وتطورها حسب الظروف البيئية المتغيرة مما ينعكس سلبا على الأداء.

2. غياب التفتيش والرقابة العلاجية للانحرافات والأخطاء الرقابية التشريعية والقانونية.

3. سوء تنظيم بعض الجمعيات الخيرية التطوعية من حيث عدم وصف وتحليل وتقييم الوظائف أو تحديد العلاقات التنظيمية (2)

كما أوردت الدكتورة نعمات الدمرداش عن الواقع الحالي لإدارة بعض المنظمات التطوعية الآتي: (3)

- ضعف الأساس العلمي للقرار الإداري .
- ضعف التعامل مع البيئة الخارجية .

¹ المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، الدراسة القومية حول تفعيل دور التنظيمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية ، المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، جامعة الدول العربية ، الخرطوم ، فبراير 2001م ، ص ، 57 .

² فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص ، 341.

³ نعمات الدمرداش ، مرجع سابق ، ص 61 .

- قصر المدى الزمني للتخطيط والقرار .
 - الارتباط بالمفاهيم التقليدية إلى حد كبير .
 - النمطية .
 - ضعف الاستفادة من التكنولوجيا .
 - ضعف واقع التغيير .
 - عدم القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية بصورة جيدة .
- كما تحدث الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح في كتابة إدارة الجودة الشاملة و بناء قدرات المنظمات الاجتماعية عن الإشكالات التي تواجه بعض المنظمات التطوعية حيث أوردت الآتي⁽¹⁾ :
1. وجود قصور في توافر قاعدة بيانات شاملة عنها .
 2. غياب الأولويات والتخصص حيث تعمل أغلب المنظمات الأهلية في مجال الرعاية الخدمية وغابت مجالات أخرى مثل التنمية البشرية .
- تقول شهيدة الباز⁽²⁾ "إن وجود الفجوة بين التعرف على أي مشكلة وبين تقديم الحلول المناسبة لها مازالت تمثل التحدي الأساسي لكثير من المنظمات التطوعية ، بالإضافة لعدم توافر خبرة البحث الاجتماعي للمشكلات المجتمعية لدى العاملين وتحديد السبل الملائمة اقتصاديا واجتماعيا للتعامل معها.
- كما أن هناك العديد من المعوقات الإدارية التي تواجه العمل التطوعي أوردتها الدكتورة هدى محمود حجازي وآخرون⁽³⁾ مثل :
- المحاباة في إسناد الأعمال وتعيين العاملين من الأقارب من غير ذوي الكفاءة .

¹ محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 78.

² شهيدة الباز ، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين - محددات الواقع وآفاق المستقبل ،

لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، القاهرة ، 1997م ، ص 202.

³ هدى محمود حجازي وآخرون ، العمل التطوعي ومؤسسات المجتمع المدني ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ،

الرياض، رقم الإيداع 1434/2847هـ ، الطبعة 1434هـ - 2013م ، ص 70 .

- الشللية التي تعرقل سير العمل .
- الإسراف في الخوف من التوسع خشية عدم إمكان تحقيق السيطرة والإشراف .
- البعد عن الطموح والرضا بالواقع دون محاولة تغييره .
- الوقوع تحت أسر عاملين ذوي شخصيات قوية غير عابئين بتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها .

كما أورد ميجيل دراسي وآخرون مشكلة النقص في البيانات والإحصائيات المتاحة عن المشكلات الاجتماعية وعن المنظمات الطوعية الخاصة لازالت تشكل تحديا للعمل التطوعي . (1)

ولعل من أبرز التحديات التي تواجهها هذه المنظمات التطوعية ارتفاع نسبة نشاطها في المساعدات الاجتماعية في الدول التي تتزايد فيها حدة الفقر . (2)

لقد تناولت إحدى الدراسات الأكاديمية واقع المنظمات غير الربحية للربح من عدة جوانب أورد حسن محمد نعمان (رسالة دكتوراه) إن مستوى المنظمات الأهلية غير الربحية ضعيف في توافر القيادات العليا التي تمتلك الفكر الإستراتيجي المتجدد والكفاءة الإدارية المتطورة وأن تبني القيادات العليا لهذه المنظمات للقيم التي تعزز قدرتها على تحقيق رؤيتها وأهدافها بمستوى متوسط . كما أن تبنيها للآليات الحديثة لتحسين الأداء ضعيفا ، كما يتسم بالضعف المتدني تشجيع التطوير والابتكار والإبداع وروح الفريق من قبل تلك القيادات إضافة إلى تعديل سياسات وإجراءات العمل وفقا للظروف والمستجدات البيئية بمستوى أدنى من

¹ ميجيل دراسي وآخرون ، مواطنون ، دعم المجتمع المدني في العالم ، منشورات التحالف العالمي لمشاركة المواطنين، سيفيكويس ، 1994م ، طبعة الترجمة العربية في دار المستقبل العربي ، القاهرة ، رقم الإيداع 95/3889 - 1995م ، ص 189.

² محمود عودة وآخرون ، واقع ومستقبل المنظمات الأهلية العربية ، دار المستقبل العربي ، القاهرة ، رقم الإيداع 2000/9896 ، الطبعة الأولى ، 2000م ، ص 14.

المتوسط .كذلك كشفت الدراسة عن ضعف مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي بكافة مراحلها بما فيها من منهجيات إعداد لتلك الخطط وانتهاءا بامتلاك الخطط الإستراتيجية والتشغيلية المتكاملة الشاملة المكتوبة .كذلك جاء في نتائج الدراسة أن مستوى المتابعة والدراسة والتحليل للأداء ، بشكل دوري ورصد انحرافات الأداء بهدف معرفة أسبابها والعمل على علاجها يعتبر ضعيفا. (1)

ب. التطوير والتحسين المستمر للمنظمات التطوعية العربية :

أورد الزبير وآخرون (2) في دراسة مشابهة حول التدريب "إن عملية التدريب والتأهيل وبناء القدرات في المنظمات التطوعية لم تحظى بالعناية الكافية وذلك للآتي :

- عدم الفهم الصحيح لمفهوم التدريب المرتبط بتنمية المهارات والقدرات الإدارية.
- عدم الفهم الصحيح لمفهوم التدريب الموجه لتنمية الإيجابيات والسلوك التنظيمي المتحضر وتعزيز رأس المال البشري .

كما أورد النجار (3) "إن من أبرز ما تعاني منه المنظمات التطوعية صعوبة تطوير الأعمال واكتشاف فرص جديدة للتطوير والتنمية كما أنها تعاني من عدم تطبيق التكنولوجيا ونظم المعلومات مما يؤدي إلى تأخير

¹حسن محمد النعمان ، رسالة دكتوراه بعنوان تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، 2013م ، ص 189.

²عثمان الزبير أحمد وآخرون ، ورقة أهمية التدريب في تعزيز رأس المال البشري ، ندوة بناء القدرات البشرية لدى الجمعيات والمنظمات الإسلامية التطوعية غير الحكومية، السودان ، 26-28 محرم 1420هـ ، 11-13 مايو 1999م ، ص ، 97.

³فريد راغب ، مرجع سابق ، ص 303.

انجاز المعلومات وغياب الملفات". كما أنها أيضاً تعاني من ضعف في طرق كتابة وتقديم مقترح المشروع الذي يقدم للجهات المانحة. (1)

وفي هذا الخصوص ورد في دراسة أعدتها المنظمة العربية للتنمية الزراعية حول تفعيل دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية وما تواجهه من تحديات أن عدم الاهتمام بالبحث العلمي في مجال تطوير الأساليب والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمات إضافة إلى قلة التدريب والتأهيل لمجالس وإدارات تلك المنظمات يشكل أبرز المعوقات لتفعيل ذلك الدور. (2)

جاء في كتاب المتبرع والمنظمة الخيرية للدكتور عبد الله سالم باهمام بأن "برامج التدريب تتم في المنظمات التطوعية العربية بارتجالية وأن الحوافز المالية قليلة وينظر إليها البعض نظرة سلبية وما يتم منها ينفذ بطريقة ارتجالية غير مربوطة بالأداء الإيجابي". (3)

ج. الممارسة الديمقراطية ومشاركة العاملين في العمليات الإدارية :

أورد ميغيل دراسي دي أوليفير وآخرون (4) "أن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية أن عملية اتخاذ القرارات تتخذ فردياً في بعض الأحيان على الرغم من وجود اللوائح التي تنظم عملها .

كما أورد عودة وآخرون (5) "بأن الممارسة الديمقراطية داخل المنظمات التطوعية العربية ضعيفة جداً ، أن كثيراً من الإجراءات تتم بطريقة شكلية مما يؤدي إلى احتكار الأقلية لصنع القرار أو ما يسمى بشخصنة المنظمات التطوعية العربية".

¹ شهيدة الباز ، مرجع سابق ، ص 204 .

² المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، مرجع سابق ، ص ، 57 .

³ عبد الله سالم باهمام ، المتبرع والمنظمة الخيرية ، المركز الدولي للأبحاث والدراسات ، مداد للنشر والتوزيع ، جدة ، رقم الإيداع 1431/1732هـ ، الطبعة الأولى ، 2010م ، 1431هـ ، ص ، 86 .

⁴ ميغيل دراسي ، مرجع سابق ، ص 189 .

⁵ محمود عودة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 276 .

في كتاب مؤسسات العمل الطوعي الإسلامي والتنمية البشرية كتب العجيمي "إن العمل الفردي يتسم دائما بالضعف وسوء التخطيط والارتجال والفرديّة ، وقد أثبتت تجارب العمل الإسلامي إن الفرديّة في إدارة كثير من العمل الدعوي والتنمية هي السائدة ، بل قد تستبد الفرديّة أحيانا بكامل المؤسسة فيصير أمرها إلى فرد واحد مستقل عن رأي الجماعة وشورى المؤسسة مما يولد النفرة بين القلوب ويفضي إلى التنازع والفشل" . (1)

د. تمويل المنظمات التطوعية العربية :

يقول النجار (2) "إن من الصعوبات التي تعاني منها المنظمات التطوعية مشكلة نقص الموارد أو صعوبة تنمية المصادر المالية ، غياب التوجيه التسويقي لخدمات ومنتجات المنظمات التطوعية سواء في مصادر التمويل والتطوع أم في سوق استخدام الأموال وتسويق الخدمات والمنتجات في سوق المحتاجين بالإضافة لمشكلة عدم معرفة فرص الاستثمار وإدارة المخاطر" .

كما أوردت أيضا دراسة أعدتها المنظمة العربية للتنمية الزراعية حول تفعيل دور المنظمات غير الحكومية الآتي :

- القصور في الموارد المالية لكثير من المنظمات التطوعية جعلها غير قادرة على تنفيذ خطط عملها وبرامجها .
- عدم مقدرة بعض المنظمات التطوعية على استقطاب الدعم والموارد الكبيرة التي يذخر بها المجتمع . (3)

¹ خالد عبد الرحمن العجيمي ، مؤسسات العمل الطوعي الإسلامي والتنمية البشرية ، معهد مبارك قسم الله للتدريب

والبحوث ، الخرطوم ، رقم الإيداع 2006/699 ، الطبعة الأولى ، 2006م ، ص 5 .

² فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص 342 .

³ المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، مرجع سابق ، ص 62 .

كذلك من أبرز المشاكل التسويقية وصعوبات استقطاب الدعم التي تواجهه المنظمات التطوعية العربية تلك التي ذكرها الدكتور عبد الله سالم باهتمام في كتابه المتبرع والمنظمة الخيرية هي :

- وجود قيود كثيرة على الترويج للمشروعات الخيرية .
 - مشكلة التذبذب في الدعم والاعتماد بشكل كبير على المواسم .
 - قد لا يشعر المتبرع بفائدة التبرع .
 - تأثر المتبرع بآراء غيره كالمستفيد والمجتمع.⁽¹⁾
- ومن خلال دراسة ميدانية لعدد 45 منظمة تطوعية سعودية حول الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية فقد أظهرت هذه الدراسة ما يلي⁽²⁾:
- عدم توفير التمويل اللازم لأنشطة الإعلام الخيري وعلاقاته العامة .
 - قلة الكفاءات التي تمتلك مهارات تخطيط وتنفيذ الإعلان الخيري .
- هـ. الإشراف والرقابة الحكومية في الوطن العربي :

أورد ميغيل دراسي وآخرون⁽³⁾ "أن الرقابة الحكومية والإشراف على أنشطة المنظمات غير الحكومية هي رقابة عادة ما تكون بيروقراطية تعوق المنظمات وتقوض استقلالها أحياناً" .

كما أورد الدكتور محمود عودة وآخرون عن واقع ومستقبل المنظمات التوعية العربية وعلاقاتها وتفاعلاتها الآتي : "إن الدولة في معظم الأقطار ما زالت لها اليد العليا في تحديد هامش حركة المنظمات التطوعية غير الحكومية ودورها مما يهدد شرطاً أساسياً لوجود قطاع أهلي فعال وهو شرط الإدارة الذاتية المستقلة عن الحكومة.

¹سالم عبد الله باهمام ، مرجع سابق ، ص 45 ، .

²ياسر علي الشهري ، الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية ، المركز الدولي للأبحاث والدراسات ، مداد للنشر والتوزيع ، جدة ، رقم الإيداع 1431/1732 ، الطبعة الأولى ، 2011م ، 1432هـ ، ص 167 .

³ميغيل دراسي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 190 .

كما أن موقف الحكومات من المنظمات التطوعية يتسم بالازدواجية فهي من جهة ترغب في تنشيطها لمساعدة شرائح مهمة من المجتمع ومن جهة أخرى تصر على الاستمرار في السيطرة والتحكم على تلك المنظمات".⁽¹⁾

و. الشراكات مع المنظمات الدولية والمحلية والمجتمع المحلي :

تتمثل التحديات التي تواجه المنظمات العربية التطوعية في خلق شراكاتها وجهودها مع المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية والمجتمع من حولها في الآتي :
فيما يلي ضعف نسبة نجاح المنظمات غير الحكومية في إقامة علاقات مؤسسية متوازنة مع محيطها بما يمكنها من الاندماج الكامل فيه ولعب دورا متميزا في التنمية المحلية ، فإنها تتجلى في ضعف الخطاب الموجه من هذه المنظمات الى المجتمعات المحلية المستهدفة أضف الى ذلك ضعف التنسيق بين المنظمات فيما بينها ، وفيما بين الأجهزة الحكومية .⁽²⁾

كما أشار كتاب مواطنون لـ ميجيل دراسي وآخرون الى ضعف التنسيق والتعاون بين الجمعيات أو المنظمات التطوعية الخاصة .⁽³⁾

تمثل الإجراءات التي تطلبها المنظمات الدولية المانحة من المنظمة المؤهلة للحصول على تمويل عقبه في كثير من الأحيان ، حيث تفتقد المنظمات التطوعية العربية غالبا للخبرة التقنية لكتابة المقترحات بالمستوى الذي تطلبه الجهة المانحة ، ويؤدي ذلك الى أن تستغرق المفاوضات وقتا طويلا مما يعيق أداء المنظمة وينعكس على مدى كفاءتها ، وفي بعض الأحيان تحرم المنظمة من التمويل لعدم قدرتها على صياغة احتياجاتها في شكل مشروعات مقبولة من الجهة المانحة .⁽⁴⁾

¹ محمود عودة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 15 .

² المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، مرجع سابق ، ص 58 .

³ ميجيل دراسي ، مرجع سابق ، ص 190 .

⁴ شهيدة الباز ، مرجع سابق ، ص 204 .

تزايد عدد المنظمات التطوعية العربية بشكل واضح وذلك من أجل تقديم خدمات إنسانية للفئات التي تحتاج إليها . ونظرا لهذه الزيادة في عددها وتناثر جهودها وعدم التنسيق بين خدماتها وضعف المعلومات التي تعتمد عليها ، وضعف قنوات الاتصال بينها ، فهي تحتاج إلى تكوين شبكات وتشبيك بين بعضها البعض لتجميع وتضافر جهودها ، وتبادل المعلومات والخبرات والمهارات والموارد والإمكانيات . (1)

يلاحظ أن الكثير من علاقات المنظمات الخليجية بالمنظمات العربية والدولية الموازية ، قد قامت بفعل اجتهادات شخصية من بعض أعضاء مجالس إدارتها ، لذلك فسرعان ما تنتهي العلاقة باختفاء هذه الشخصيات من العمل الطوعي . (2)

ز . الموارد البشرية :

عرفتها الدكتورة نعمات الدمرداش بأنها هي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظمة من مديرين ، ومستخدمين ومتعاونين . (3)

كشفت دراسة قام بها حسن محمد النعمان في إطار رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية ، أنه لا تتوافر عناصر واضحة ومتكاملة لاختيار وتأهيل وتقييم وتطوير الموارد البشرية وأضاف الدراسة الآتي :

- ضعف توافر الهياكل التنظيمية الواضحة المتكاملة .
- ضعف في مستوي التوفيق بين المهام والدرجات الوظيفية وبين درجة تفويض الصلاحيات والسلطات للقيام بتلك المسؤوليات وضعف في تحديثها ومواكبتها .
- ضعف الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية .

¹ هدى محمود حجازي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 313.

² شهيدة الباز ، مرجع سابق ، ص 264 .

³ نعمات الدمرداش ، مرجع سابق ، ص 37 .

- ضعف تحديث اللوائح والأنظمة والهياكل الإدارية وضعف وفي تطبيقها .
- ضعف آليات تقييم أداء العاملين .
- ضعف تشجيع المبادرات الإبداعية .
- مستوى التوافق بين ميول وخبرات ومؤهلات العاملين وبين مهامهم ضعيف جدا .
- ضعف توفر الأدلة الإدارية المتكاملة المحدثة باستمرار .
- ضعف توفر سياسات توظيف عادله وشفافة لوضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة .
- الاهتمام بتقييم وتدريب وتأهيل وتطوير العاملين وفق نتائج تقييم الأداء ، كما أن الرواتب والأجور لا تتناسب مع حجم العمل المطلوب في كل وظيفة . (1)
- لكي تحقق المنظمة أهدافها ينبغي توفر كوادر مدربة متعددة في الإدارة والتخطيط والتنفيذ والتصميم مما يبرهن على أهمية العنصر البشري ومن ثم دراسة سلوكياته(2)
- إن كثير ممن يتقاضون أجرا (فئة الموظفين) يمكن أن يعدوا متطوعين ، خاصة في ظل الرواتب والحوافز القليلة المقدمة من المنظمات الخيرية . (3)
- في دراسة أجريت على 350 أخصائي يعملون في 769 منظمة خيرية عالمية في دولة الإمارات أفادت بأن عملية اختيار الموظفين في المنظمات تتم بدون معايير ومن الأخطاء الملحوظة في اختيار العاملين هي :

1. الاختيار حسب الراتب والتكلفة مثلا البحث عن الأقل تكلفة .

2. الاختيار حسب الجنسية أو المنطقة. (1)

¹ حسن محمد النعمان ، مرجع سابق ، ص ، 191 .

² خالد عبد الفتاح عبد الله ، أسس إدارة المؤسسة الاجتماعية ، دار نور الإسلامية للطباعة والتصميمات ، القاهرة ، رقم الإيداع 2008/16142 ، 2010 - 2011م ، ص 16 .

³ عبد الله سالم باهمام ، مرجع سابق ، ص 83 .

تفتقر المنظمات الخيرية إلى أساليب تقييم أداء الموارد البشرية فهذا العنصر مهمل وشبه معطل في معظم المنظمات الخيرية رغم أهميته البالغة لأية عملية تطوير جادة . وقد أدى هذا الإهمال إلى التخبط في بعض المنظمات المعروفة ومدى ما حقته من أهداف تسعى إليها ، وكذلك مدى قوة المورد البشري أو ضعفه لتطويره أو علاج نواحي الضعف فيه . (2)

أورد الدكتور محمد عبد الرحمن حمد البيلي أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محدودة من تلك العناصر ويقول (ايمرسون) في كتابه الكفاءة كأساس للعمليات والأجور بأن الكفاءة لن تأتي من عمال مجهودين ، قليلي الأجر ، يتعرضون للمعاملة الوحشية فالتوصل للكفاءة يأتي عندما تؤدي الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة بالعاملين الصحيحين في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح . (3)

¹د. عبد الله سالم ، ص 86 ، نقلا عن د. رياض أمين حمزاوي وآخرون ، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دراسة لنموذج مجتمع الإمارات ، دار القلم ، الطبعة الأولى ، ص 86.

²د. خالد عبد الرحمن العجيمي ، مؤسسات العمل الطوعي الإسلامي والتنمية البشرية ، ص 18 .

³د. حمد عبد الرحمن البيلي ، سياسات الإدارة والأداء ، ص 202 .

الفصل الثالث

تطوير الأداء ومنهج إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: تطوير الأداء

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول تطوير الأداء

من يتبصر الحياة ، نواحيها ومظاهرها المختلفة يجد أن قوامها يستند الى التغيير لا الثبات ، لكن التغيير في هذه الحياة يأخذ أشكالاً مختلفة ، منها الحركة والفناء والتطور والنمو والتقدم في الصور والتمدد والانكماش ، والتجديد والتأقلم والولادة والموت والانفصال والاتصال وغير ذلك من صور التغيير في موضوعات الحياة والوجود ، كل المخلوقات متغيرة هذا هو قضاء الله على مكونات الحياة وحكمه عليها منذ أن قدر وجودها في الأزل . إن الله سبحانه وتعالى قد ربط دوافع التغيير الإنساني بإرادة الأقسام أنفسهم ، حتى يكون التغيير الإيجابي نتيجة إرادة وتصميم وتحكم في التغييرات ، لتأتي نتائج التغيير في السياق الصاعد الذي يحسن من صور الحياة الإنسانية في المجتمع . (1)

إن التغيير من حولنا يفرض التطوير التنظيمي ، تطور أو تبدد لأن الدنيا من حولنا تتغير ، التغيير الذي أصبحت وتيرته متلاحقة وبسرعة أعلى مما نستطيع وعلى المنظمات التي تود أن تبقى في السوق وأن تنمو فيه أن تدرس ما يحدث من حولها وتأثير ذلك على أعمال وإدارة الأعمال بالمنظمة ، مع سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة ظهرت قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري وظهر تبعاً لذلك الاحتياج لفكر إداري متكامل يهتم بتحديث المنظمات وتطويرها. (2)

إن ما يمكن نتعلمه من نظام ديمينج أن التغيير موجود في جميع الأشياء وفي جميع البشر وما لم نفهم هذا التغيير ونخطط له ، فمن المحتمل أن تتسبب في مأزق كبير. (3)

¹ محمد الخوالدة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 117 .

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 28 .

³ لويدوينز وآخرون ، مرجع سابق ، ص 34 .

إن التحديات التي تواجهها المنظمات بصفة عامة ومؤسساتنا الاجتماعية بصفة خاصة في القرن الحالي تشكل أعباءً تستوجب إدراكا كبيرا وتحديد الأساليب الملائمة لمواجهتها ، إننا نؤمن بان مؤسساتنا في حاجة ماسة لأفراد مؤهلين يقع على عاتقهم مواجهة تلك المتغيرات والتحديات وتحويلها إلى نقاط قوة ، وأصبح من المسلم به أن بقاء أي منظمة مرهونا بقدرتها على التكيف والتعامل مع تلك المتغيرات التي تحدث في البيئة من حولها مما يتطلب قيادة متميزة ذات رؤية مبدعة ، وأفكار خلاقة تضع في أولويات عملها الاهتمام بالموارد البشرية بمؤسساتهم . (1)

نحن نعيش في عالم لا يسع إلا القوي وأنت إن لم تكن قويا في مهنتك ، في تخصصك فلن تستمر وسط هؤلاء الأقوياء ، فيجب عليك أن تتعلم وتتدرب وإن تقوم بتحديث ومواكبة التقدم باستمرار وتستفيد من تجاربك وأخطائك وكذلك تجارب وأخطاء الآخرين . (2)

تزداد أهمية التميز في إطار تعاضم الدور المتوقع من المنظمات الأهلية العربية وتطورها من آلية لفعل الخير ورعاية المحتاجين والفقراء وتقديم الخدمات إلى آلية لتعبئة وتأطير الجماهير من أجل المشاركة المنظمة ، اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا في العملية التنموية من صياغة مجتمع المستقبل ، وذلك يستلزم تطويرا كينيا لبنية ورؤية المنظمات الأهلية لدورها ، وتعظيمها كميما لقدرتها كما أن تحسين المهارات وتوفير الخبرات ، علما بأن هذه العوامل لا تعمل منفردة ، وإنما تتضافر كلها وتؤثر في بعضها البعض سلبا وإيجابا فمثلا قد يكون نقص التمويل سبباً مباشراً في ضعف الأداء ببعض المنظمات ، ولكن التمويل قد يكون بسبب نقص تدريب القوى البشرية . (3)

¹ خالد عبد الفتاح عبد الله ، مرجع سابق ، ص 13 .
² إبراهيم الفقي ، أسرار التسويق الاستراتيجي ، إيداع للنشر والتوزيع ، القاهرة ، وآخرون ، رقم الإيداع 2009/2415 ، 2009م ، ص 5 .
³ شهيدة الباز ، مرجع سابق ، ص 202 .

إن التغيير مبدأ لا يستغنى عنه في تطوير أبعاد الحياة في المجتمع الإنساني ولا بد للمجتمعات الإنسانية من الاستجابة إلى هذا المبدأ ، والأخذ به حتى تبقى قادرة على حماية نفسها من التفكك والضياع الذي يصيبها بسبب رياح التغيير. (1)

إن المنظمات تستورد مدخلاتها من بيئتها ، هذه المدخلات من مواد ، ورأسمال ، وموارد بشرية وأنظمة ما هي إلا نتائج من البيئة التي تتغير باستمرار، تؤثر المدخلات في العمليات الأساسية للمنظمة (أنشطة ، مهام وأنظمة عمل) والتي تؤثر بالتالي في مخرجات المنظمة من سلع وخدمات ، وقيم تذهب للمجتمع (أو البيئة) الذي يقبلها أو يرفضها بناءً على ما آلت إليه البيئة من تطور، وإن لم تمتثل المنظمة الى هذا التغيير وتواكبه فسترفض مخرجاتها وبالتالي رفضها وهلاكها . (2)

إن معرفتك لكيفية القيام بأي عمل هي الطريقة الوحيدة للربط بين المهارات والتقنيات ومعرفة كيفية الانتفاع بهم . (3)

إن التسويق ليس مبيعات فقط فيجب أن نبتكر نظاما يساعد الناس على أن يحققوا رغباتهم واحتياجاتهم فيجب أن نضع نظاما نعمل عليه وأي شخص يأتي للعمل لديك يعمل على هذا النظام ومن هنا لا يهم من هو الشخص الذي يعمل بقدر ما يهم أن يعمل على نفس نظام المنظمة . (4)

إن التغيير مسألة شديدة الصعوبة والتفزيون بشكل عام لا يتحولون إلى الجودة إلا عندما يؤمنون أنهم إذا استمروا في العمل بنفس الطريقة فإن شركاتهم لن يقدر لها البقاء ، إن المديرين الأنكباء يكون بوسعهم التطلع نحو المستقبل ورؤية المشكلة التي ستأتي ما لم يتغيروا ، وبمجرد أن يدرك هؤلاء أن بقاءهم في

¹ محمد الخوالدة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 120 .

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 56 .

³ باتريك فورسيث ، المرجع السابق ، ص 30 .

⁴ د. إبراهيم الفقي ، مرجع سابق ، ص 24 .

خطر ، يصبح إقناعهم بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة أكثر سهولة وتحويلهم من الاعتقاد القديم بالكمية إلى اعتقاد جديد بالنوعية . (1)

وقد اتجهت العلوم الحديثة إلى الاهتمام بتنمية المنظمة وتطوير برامجها وإحداث التكامل بينها وبين البيئة المحيطة بها . (2)

إن بناء القدرات هو عملية تعلم مستمرة تراكمية تهدف إلى تطوير أداء المنظمة على صعيد الحكم الداخلي وفي علاقاتها بالمستفيدين وفي اتصالاتها بالبيئة المحيطة بها ، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة . (3)

إن النظريات والممارسات الإدارية التقليدية لا تقدم حلاً كاملاً لطبيعة البيئة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية ، فهذه البيئة ليست كالمعادلات الرياضية والكيميائية لأنها ذات أبعاد مركبة وتحتاج إلى تحليلات عميقة ودقيقة حتى يمكن وضع أنظمة وممارسات إدارية تتكيف مع التغيير في البيئة الخارجية والداخلية . بصفة عامة تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل وقيم إدارية حديثة. (4)

قال جون كنيدي الرئيس الأمريكي الخامس والثلاثون بأن "التغيير هو قانون الحياة، وهؤلاء الذين لا ينظرون إلى الماضي المؤكد أنهم سيخسرون المستقبل". (5) التطوير هو عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها ، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات ، بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه . (6)

¹لويبدو بينز وآخرون ، مرجع سابق ، ص 24 .

²محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 41 .

³محمد عبد الفتاح محمد ، نفس المرجع ، ص 95 .

⁴أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 69 .

⁵خالد عبد الفتاح عبد الله ، مرجع سابق ، ص 230 .

⁶خالد عبد الفتاح عبد الله ، نفس المرجع ، ص 230 ، نقلاً عن شاكر محمد فتحي أحمد ، إدارة المنظمات التعليمية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1996م ، ص 311 .

مفهوم التطوير :

إن التطوير التنظيمي وظيفية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة ، والكشف على نقاط الضعف ومعالجتها وتبنى أهداف اجتماعية ، وتحسين أساليب العمل الجماعي والمشاركة في وضع أو اتخاذ القرارات وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات واستثمار الطاقات كفاءة وفعالية. (1)

إن تطوير الأداء فينظر فنرش وبل هو سلسلة الجهود المستمرة وبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرة المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها عن طريق توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها . كما عرفه آخرون بأنه عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح ، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات ، لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عودا وأصلب شخصية وأعلى معنوية. (2)

كما عرفه الدكتور أحمد ماهر بأنه التغيير المخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنطقة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة ، هو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدواتها وتجديد ممارستها ، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة

¹ خالد عبد الفتاح عبد الله ، المرجع السابق ، ص 232.

² محمد جودة ناصر ، التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007م ، ص 366 .

بالتطوير ، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية . (1)

وأورد الدكتور محفوظ أحمد جودة في كتابه إدارة الجودة الشاملة أن التغيير يعرف على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها . والتغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة أو لغير ذلك من الأسباب. (2)

يمثل التطوير التنظيمي أحد الوسائل الأساسية التي يساهم فيها المتخصصون في التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المنظمة وهو إستراتيجية لتغيير وتحسين إدارة المنظمة وعملياتها التشغيلية بهدف زيادة إنتاجها وزيادة عائداتها وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين . ونجاح عملية التغيير يجب أن يصاحب التغييرات من معارف ومهارات واتجاهات الأفراد ، تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتشكيل وتوجيه تصرفات العاملين فيها مثل : الهيكل التنظيمي والقيادة والسياسات والممارسة ونظم المكافآت . (3)

تنشأ الحاجة إلى إجراء التطوير التنظيمي كعملية مستمرة ، وذلك نتيجة لعوامل التغيير المختلفة والمستمر التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمات والتي تهدف إلى زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها من خلال تحسين قدرات المنظمة ،

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 18 .

² محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، رقم الإيداع 2004/2/372 ، الطبعة الخامسة ، 2010م ، ص 37 .

³ عبد السلام أبو قحف وآخرون ، الجودة والتميز في متطلبات الأعمال ، الجزء الأول ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، رقم الإيداع 2009/8/3438 ، الطبعة العربية الأولى ، 1432هـ - 2011م ، ص 40.

وتعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات المجتمع والبيئة المحيطة . فالتطوير التنظيمي أداة وليس هدف يهدف إلى رفع مستوى الأداء للمنظمة وتحسين الكفاءة الإنتاجية ودرجة رضا الأفراد. (1)

إن القدرة التنافسية للمنظمة تتحدد بمدى قدرتها على دراسة سمات العالم المعاصر وتحويلها إلى أفكار وقيم وممارسات إدارية تشجع على التطوير الإداري . إن المنافسة الحقيقية للمنظمة تتمثل في ممارسات تنظيمية وإدارية في شكل أنظمة عمل، وشبكات وتحالفات إستراتيجية ، ورؤى وإستراتيجيات جديدة ، وطرق جديدة لتنظيم الهياكل وممارسات جديدة في تنظيم العمل الجماعي وأنظمة جديدة للموارد البشرية ، وكل ذلك يعطي دفعه إلى المستقبل وللسيطرة على مقدرات الأمور في الأعمال . (2)

تتعدد طرق التدخل الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد والوظيفة وتتميز التدخلات الفردية والوظيفية في أنها تتعامل مع الخلية الأساسية في المنظمة وهي الفرد ، ثم تتعامل مع أكثر شيء مرتبط به وهو الوظيفة . وهذا انطلاقاً من أنه إذا صلح الجزء صلح الكل ، أي السبيل للتطوير التنظيمي يبدأ من الفرد والوظيفة باعتبارهما الخلية الرئيسية في أي منظمة . فإذا ضمنت المنظمة أفراد ذوي خصائص عالية ، ووظائف ذات مكونات سليمة فإن كل شيء في المنظمة سيكون ذا فعالية عالية . (3)

تحت عنوان خصائص عملية التطوير التنظيمي أورد الدكتور السيد محمد عبد الغفار أن التطوير التنظيمي يمثل إستراتيجية تعليمية تهدف إلى الحصول تغيير تنظيمي مخطط محوره الأساسي هو الأفراد ، يتم التركيز على قيم

¹السيد محمد عبد الغفار، مرجع سابق ، ص 347.

²أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 29 .

³أحمد ماهر ، نفس المرجع ، ص 415 .

واتجاهات وعلاقات الأفراد فضلا عن المناخ التنظيمي السائد ، إن المدخل الحقيقي لعملية التطوير التنظيمي هو العنصر البشري وليس الأهداف العليا أو الهيكل أو الأساليب التنظيمية المختلفة . يجب أن تقابل التغييرات المطلوبة المتطلبات المفروضة على التنظيم والتي يحاول التكيف معها . يحاول التطوير التنظيمي تطبيق النظريات ونتائج البحوث المتاحة لإيجاد حلول عملية للمشاكل التنظيمية ، كما أن التطوير التنظيمي عملية منهجية ومنظمة ومستمرة تعمل على تحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها ، والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية .

القوى الدافعة نحو التطوير :

إن القوى الدافعة نحو التطوير تنقسم إلى قوى البيئة الخارجية للمنظمة وقوى البيئة الداخلية للمنظمة⁽¹⁾ .

أولاً : قوى البيئة الخارجية تتمثل في تلك العناصر الموجودة خارج المنظمة وتدفع في اتجاه التطوير . كالتغيير في التكنولوجيا والاقتصاد .

ثانياً: قوى البيئة الداخلية للمنظمة وهي ضغوط نمو المنظمة والتغيير في الإدارة العليا وتقسيم العمل ومؤشرات المشاكل الداخلية⁽²⁾

كما أورد الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح محمد أن التطورات العالمية الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت فرضية العولمة وتأثيراتها وتداعياتها الإيجابية أو السلبية والتي أصبحت نقطة تحول كبيرة ، تفرض على المنظمات غير الحكومية القيام بدور الشريك القوي في قضايا التنمية البشرية والتنمية المستدامة كل هذه المتغيرات أدت إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمات الأهلية في واقع مجتمعنا العربي ، حيث أن الأدوار

¹ السيد محمد عبد الغفار ،مرجع سابق ، ص 372.

² أحمد ماهر ،مرجع سابق ، ص 57.

الجديدة لا تحتاج إلى دور نمطي وقدرات محددة ، ولكن إلى إحداث تطوير شامل يدعمها ويمكنها من أداء الأدوار الجديدة . (1)

كما كتب الدكتور عقله محمد المبيضين أن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة ديناميكية وسريعة التغيير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها ، والبيئة تتضمن كل ما يؤثر على المنظمة من فرص ومهددات داخلياً وخارجياً ومن عوامل تحيط بها أو تشكلها في الداخل مثل المكونات المادية والثقافية والتكنولوجية والعوامل المعنوية والسلوكية والنظم وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة والمتشابكة .

كما أورد درة أن المنظمات تواجه العديد من التحديات داخلياً وخارجياً والتي تتمثل في الآتي:

على المستوى الداخلي :

1. تغيرات في الموارد البشرية ، مؤهلاتها ، تطلعاتها وعملياتها.
 2. هنالك حاجة لتغيير فلسفة المنظمات ورسالاتها وهياكلها .
 3. العديد من المنظمات يعاني أزمات حالية وتدهور في نوعية السلع والخدمات.
 4. هناك أزمة قيادة ، تعاني المنظمات من الفكر الإداري التقليدي ذو النزعة المركزية والبخل في تفويض الصلاحيات .
- على المستوى الخارجي هنالك العديد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية على رأسها ثورة الاتصالات ، ودخول الكمبيوتر حياة المنظمات والناس وانهيار دول المعسكر الشرقي والنزاعات المسلحة ، وانحطاط البيئة ونوعية الحياة وانتشار المجاعات والأوبئة . (2)

¹ محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 215 .

² عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 12 .

مقاومة التغيير والتطوير :

أوردت الدكتورة نعمات الدمرداش أن التغيير والتطوير في المنظمة يواجه الكثير من المقاومة والمعوقات التي يمكن أن تكون :

معوقات ترجع للمنظمة تتمثل في وجهات النظر التقليدية للإدارة العليا ، تقاوم السياسات الإدارية ، جمود القواعد والإجراءات ، الهياكل التنظيمية التقليدية، سوء وسائل الاتصال ، الإجراءات الرقابية ، نظم الحوافز والتكنولوجيا المتاحة . كما أن هناك معوقات ترتبط بالعاملين بالمنظمة تتمثل في دافعية العاملين للتغيير ومدى قبولهم له ودرجة مقاومتهم التي يبدونها تجاه التغيير. (1)

كما أشار الدكتور السيد محمد عبد الغفار في كتابة تنظيم وإدارة الأعمال أن من العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير ما يلي :

1. القلق من المخاطر المهددة التي تصاحب كل جديد .
2. الخوف من تأثير عملية التغيير على العلاقات الاجتماعية داخل مجموعات العمل المتماسكة والمتعاونة .
3. الصرامة والحزم في التنظيمات التي ترجع الى عدم مرونة الرقابة والسياسات وإجراءات العمل وقواعده . (2)

أيضا من أسباب مقاومة التغيير ما أورده الدكتور محفوظ أحمد جودة فيما يلي:

1. الخوف من فقدان الوظيفة .
2. تهديد المصالح الشخصية .
3. ضغوطات الجماعات التي ينتمي إليها الفرد كالنقابات .
4. مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس .

¹نعمات الدمرداش ، مرجع سابق ، ص 68.

²السيد محمد عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 371.

5. سوء فهم مبررات التغيير . (1)

تأتي المقاومة في عدة أشكال منها ما يلي :

1. الامتناع وعدم الموافقة بصمت .
2. المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو مع الرؤساء .
3. التباطؤ في العمل بشكل عام .
4. رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير .
5. التخريب والعنف السلبي .
6. إضراب العاملين عن العمل..

كما أورد الدكتور فريد راغب النجار أن من أهم موانع التغيير الخوف من الفشل ، عدم المعرفة ، غياب الرؤية والرسالة ، المركزية ، الخوف من النتائج ، غياب التنسيق والمتابعة والتعاون والاهتمام بالعناصر المادية وإهمال العوامل السلوكية.(2)

¹محفوظ أحمد جودة ،مرجع سابق ، ص 44.

²فريد راغب ،مرجع سابق ، المجتمع المدني ، ص 321

المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة

مفهوم الجودة quality :

عرفها كرسبي Philip Crosby بأنها مطابقة الاحتياجات . كما عرفها جوران بأنها الملائمة للاستخدام . كما عرفها Jons . Oakland بأنها تعني ببساطة تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء . (1)

كما عرفها معجم المصطلحات الإدارية بأنها درجة التأكد من المطابقة للمقاييس المحددة سابقا ، وهي تعبير يستخدم للدلالة على مدى الإشباع (المعلن أو الضمني) الذي تحقق للمستهلك نتيجة استخدام مخرجات المنظمة . (2)

قال إدوارد ديميج بأن الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية ، أنها تعني درجة مقبولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والأنساق والثقة بجودة تناسب السوق. (3)

عرفها البروفيسور الهادي محمد أحمد التيجاني بأنها إرضاء العميل عن طريق تلبية طلباته وتحسين مستوى المتطلبات المتفق عليها باستمرار (4) .
كما أورد الدكتور عمر أحمد عثمان المقلي وآخرون بأن كلمة الجودة تستخدم دائما للإشارة الى الامتياز أو التميز في السلعة أو الخدمة ، فالجودة تعني الإتقان أي إتقان العمل . (5)

¹ Jons.oakland page 41 .

² إعداد مجموعة من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 683 .

³ فيصل بن جاسم ، مرجع سابق ، ص 30 ، نقلا عن انتوني ميثسيل ، كتيب الجيب ن الجودة ، الرياض ، مكتبة جرير ، 2006م .

⁴ الهادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 11 .

⁵ عمر أحمد عثمان المقلي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، الخرطوم ، الطبعة الأولى ، 2006م ، ص 12 .

كما أورد الدكتور هيوكوش في كتابه إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة : إن الجودة هي التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته ، وإنها تحقيق الحد الأقصى من النتائج الإيجابية ، أيضا ضمان الاستخدام المناسب للموارد المستهدفة، ضمان الترشيح الفعال للتكاليف عند استخدام الموارد المتاحة .⁽¹⁾ كما عرفها قاموس oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية .⁽²⁾ كما عرفتها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) إنما الجودة تعني جميع الخصائص أو الملامح للمنتج أو الخدمة التي لها المقدرة على تلبية الاحتياجات الظاهرة أو المنتشرة .⁽³⁾

عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الاحتياجات.⁽⁴⁾ كما تعني الجودة إعطاء العميل ما يحتاجه اليوم بثمن مقبول له وبتكلفة يستطيع تحملها مرات ومرات مع محاولة إعطاء هذا العميل ما هو أفضل في الغد . كما تعني الجودة درجة الانسجام بين ما يتوقعه العميل وبين ما يتم تحقيقه .⁽⁵⁾

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الجميع من أجل الوصول للتميز ، وهي فلسفة إدارية تقوم على إجراء التحسينات المستمرة في كافة عمليات المؤسسة

¹ هيوكوش، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان الاستمرار والالتزام بها ، ترجمة دكتور طلال عائد الأحمد، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1422هـ - 2002م ، ص 1820 .

² محمود حسين الوادي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، رقم الإيداع 2009/9/3958 ، الطبعة الأولى ، 2010م - 1431هـ ، ص 19 .

³ عمر أحمد عثمان المقلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

⁴ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 3 .

⁵ مات سيفر ، المرجع العالمي لإدارة الجودة ، ترجمة دكتور خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، رقم الإيداع 2007/9193 ، الطبعة العربية 2008م ، الطبعة الأجنبية 2003م ، ص 17 .

بهدف تحقيق رغبات وتلبية حاجات متلقي الخدمة ، بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الثقافة المؤسسية التي تلتزم بإرضاء العميل وإسعاده . (1)

وفي رأي آخر يورده توفيق عبد المحسين عن إدارة الجودة الشاملة على أنها بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمؤسسات من خلال الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمؤسسة ، بالإضافة الى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المؤسسة الذي يتم به مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، ويتم من خلال ذلك التكامل بين الأساليب الإدارية والجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسن المستمر . (2)

عرفها الدكتور أحمد ماهر بأنها نظام إداري يضمن الالتزام بالتحسين لأي شيء يتم داخل المنظمة . (3)

أورد البروراي وآخرون بأنها "فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها ، وتتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبائن وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة بتهيئة المناخ المناسب لبناء الثقافة التنظيمية فتجعل المنظمة أرضاً خصبة صالحة للتطبيق هذه الفلسفة". (4)

¹ محفوظ أحمد جودة ،مرجع سابق ، ص 7 .

² فيصل بن جاسم بن محمد ، مرجع سابق ، ص 40 ، نقلا عن محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2002م ، ص 156 .

³ أحمد ماهر ، 580 .

⁴ نزار عبد المجيد البروراي وآخرون ، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، رقم الإيداع 2010/6/2263 ، الطبعة الأولى ، 2011م ، ص 144 .

كما أورد الأستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المنظمة معتمدا على العمل الجماعي ، التعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال رضا عملاء المنظمة .(1)

إن الجودة ليست مفهوما عقليا فحسب ، بل عاطفي أيضا ، وهي تمس كلا من القلب والعقل ، ولا يمكن للجودة أن يتولاها شخص آخر ، إن كل فرد يربح من الجودة ، وليس الربح كله ذا صيغة مادية ، سيكسب المستخدمون والربائ والشركات والأمم كسبا غير ملموس أيضا . (2)

إن الشمولية هي العامل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة وترى بعض المدارس أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكل متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين بكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي . (3)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من طرق تطوير الفاعلية والكفاءة والمرونة في أية مؤسسة ككل ، وتتضمن هذه الطريقة المنظمات بأكملها التي تريد أن تصبح منظمة وملتزمة بالجودة في كل قسم وكل نشاط وكل شخص على جميع المستويات ، كما يجب أن تعمل كل من أقسام هذه المنظمات مع بعضها بمرونة،

¹ عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، رقم الإيداع 2000/8/2427 ، الطبعة الأولى ، 2001م ، ص 69 .

² بارترينكتونسيند وآخرون ، كيف نحقق الجودة ، ترجمة بيت الأفكار الدولية بأمريكا ، المؤتمر للتجارة ، الرياض ، 1998م ، ص 10 .

³ فيصل بن جاسم ، مرجع سابق ، ص 39 ، نقلا عن خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، عمان ، دار المسيرة للطبع والنشر والطباعة ، 2002م ، ص 15 .

حيث أن كل نشاط يؤثر وكل شخص يؤثر بدوره على الآخرين ويتأثر بهم. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة للتخلص من أي إهدار وذلك من خلال إشراك جميع الأفراد في تطوير الطرق التي يتم بها إدارة المهام.⁽¹⁾

التطور التاريخي لمفهوم الجودة ومؤشرات الاهتمام بها :

تاريخياً أقدم الاهتمامات بالجودة يرجع الى الحضارة البابلية في العراق حيث سطر الملك العراقي حمورابي أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة ، وبذات المستوى حضارات مصر حيث التخطيط والبناء اللامع للأهرامات وفي اليمن ازدهت الحضارة في سبأ فكان الإتقان والإبداع في بناء عرش بلقيس العظيم وفي الري والزراعة وغيرها من المجهودات الإنسانية التي أكدت ورسخت مبادئ الجودة.⁽²⁾

إن تطور وتنامي الاهتمام العالمي بالجودة يعود الى سبعة ألف عام منذ أن اهتم المصريون القدامى بها ، ويتضح ذلك من خلال النقوش الفرعونية وبناء الأهرامات ، كما نص قانون حمورابي للأخطاء الجراحية (قبل الميلاد) أنه لو أخطأ طبيب يعاقب بمثل الخطأ الذي ارتكبه فاليد باليد والعين بالعين.⁽³⁾

جاء الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه ، وقد ورد في الأحاديث الشريفة ما يلي : في القيم : التعرف للقيم السامية (إن الله كتب الإحسان في كل شيء) وفي العمل انجازه بجودة عالية (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ، وفي المهارات : تطوير الممارسات الإدارية والفنية والعملية وقال تعالى : (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) القصص ، الآية 26. أيضاً استخدام الوقت بحساب وعدم تضييعه في اللهو الكثير من الآيات

¹مات سيفر ،مرجع سابق ، ص 808 .

²سلمان زيدان ،مرجع سابق ، ص 18 .

³عبد الرزاق شحادة وآخرون ، مرجع سابق ، ص247.

الأحاديث التي تحت على الإتقان والجودة (وقل أعملوا فسيرى الله عملكم) سورة التوبة ، الآية ، 105 ، (والذين هم لأماناتهم) سورة المؤمنون ، الآية 8 .

كما حث على إحسان العمل وجعل أعلى درجات الإيمان هو الإحسان (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) البقرة ، الآية 195 .

إن الله كتب الإحسان في كل شيء فإذا قاتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته) رواه مسلم وأبو داود والترمذي والنسائي وابن ماجه والإمام أحمد من حديث شداد بن أوبي .

قال تعالى : (وَالْعَصْرِ {1} إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ {2} إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ {2}) سورة العصر الآيات من 1-3 .
التعامل مع الناس باحترام وتعاون قال تبارك وتعالى : (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) سورة القلم ، الآية 4 .

استخدام الموارد على مختلف أنواعها باقتصاد وعدم إسراف قالت تبارك وتعالى : (وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ) الأعراف ، الآية 31 .⁽¹⁾

تعتبر الجودة أساس البقاء والنمو والتوسع وخدمة العملاء والابتكار والقدرة على المناقشة ، يرى البعض أن مفهوم الجودة يرجع إلى الحضارة المصرية القديمة حيث استخدم قدماء المصريون مجموعة مقاييس مراقبة الجودة (كل ضلع من أضلاع هرم الملك خوفو يصل إلى 330 متر . كما أن الإسلام منذ 14 قرن قد أكد على الدعوة إلى الكمال والتحسينات المستمرة . أكد اليابانيون في الستينات على أهمية الجودة في إدارة المنظمات ، شعر الأمريكيون والأوروبيون في الثمانينات أنه لا بديل عن الجودة لمواجهة المنافسة الدولية ، شعرت الدول النامية

¹سليمان زيدان ، مرجع سابق ، ص 18.

والدول العربية منها بعد ذلك أن الجودة والموارد البشرية الذكية هي المفتاح السحري للحاق بالدول الصناعية المتقدمة .⁽¹⁾

إن الارتقاء بالجودة كان وما زال الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المنظمات لفرض التفوق والتميز في أسواق المنافسة العالمية وذلك نتيجة للتحويلات الجذرية التي شهدتها العالم خلال العقدین الأخيرین بالشكل الذي أصبح يوصف فيه بأنه قرية كونية صغيرة تترابط أجزاءها من خلال الشبكة العالمية للانترنت ، وفي ظل هذه المتغيرات والتطورات فقد انتقل الاهتمام بالجودة من مجرد الفحص والتفتيش إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية جيدة ، والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾

إن المتتبع لأدبيات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يميز بين هذه المراحل : المرحلة الأولى : والتي بدأت في منتصف الستينيات وأمدت لعشرين عاماً تم خلالها وضع الفلسفة والمبادئ الأساسية لحركة الجودة الشاملة ، ووجود العديد من الأفكار التي تدعو لأنماط جديدة من الفكر الإداري المرتبط بعملية إدارة الجودة داخل المنظمات مثل كل من ديمينج ، جوران ، كرسبي .

أما المرحلة الثانية فقد امتدت من منتصف الثمانينات حتى بداية التسعينيات، وتمثلت المساهمات خلالها بظهور العديد من النماذج التي تضمنت العديد من الأساليب والتي تمثل نظاماً متكاملًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد ساعد ذلك على التطبيق الواسع الانتشار لنظام TQM في المنظمات .⁽³⁾

¹أفريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007م ، ص 255 .

²يوسف حليم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009م ، ص 310 .

³محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006م ، ص 23.

ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة قام بوضعها عدد من المفكرين وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها ، وإن كانت جميعها ترمي الى هدف واحد يتمثل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وخفض تكلفتها ومن أشهرها نموذج ادوارد بمنج ، نموذج المؤسسة الأوروبية .(1)

يعد ادوارد ديمينج Edward Deming رائد الجودة الأمريكية وأبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة ، حيث اعتمد ديمينج على جمع معلومات كثيرة عن مستوى الجودة ، من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ، ومن ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية وذلك من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق . وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة الى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث قام بتطويرها وتأسيس منهجا متكاملًا واستطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.(2)

إن ادوارد ديمينج لم يخترع الجودة أو يكتشفها ولكنه توصل الى كيفية تحقيقها ، ثم طور نظاما للإدارة يؤدي الى هذه الجودة بنفقات معقولة . (3)

إن نموذج ديمينج يشتمل على أربعة عشر مبدأ وشعاره أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام . (4)

تحتوي فلسفة ديمينج المتكاملة للإدارة على النقاط الآتية :

¹مدحت محمد أبو النصر ،قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 1430هـ - 2009م ، ص 46 .

²فيصل بن جاسم ، مرجع سابق ، ص 75، نقلا عن منير زيد عبود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبقة ، الأولى ، 2006م ، ص 21 .

³لوييدوبينز ، مرجع سابق ، ص 5 .

⁴عمر وصفي ، مرجع سابق ، ص 172 .

1. خلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات .
2. تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات .
3. التوقف عن أساليب التفتيش والفحص لتحقيق الجودة .
4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط .
5. التحسين المستمر لكل العملية الإدارية من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف .
6. الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب .
7. تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة .
8. إبعاد الخوف عن المرؤوسين وتوفير المناخ المناسب المحفز للعمل .
9. العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة .
10. التخلي عن الشعارات والهتافات .
11. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة .
12. إزالة الحواجز التي تحد من تفاخر العاملين بعملهم .
13. تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي .
14. تشجيع كل فرد في مكانة المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر . (1)

الشواهد على عدم الجودة :

أوردت مجلة خلاصات تحت مقال للسيد جوزيف حابلونسكي بعنوان الشواهد على عدم الجودة الشاملة :

1. انخفاض الجودة .
2. زيادة الوقت المقرر للعمليات .

¹حمدي عبد العظيم ،المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008م ، ص 8 .

3. اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنشأة .

4. زيادة عدد الاجتماعات .

5. كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين .

6. زيادة عدد شكاوي العملاء .⁽¹⁾

كما أورد الدكتور فريد راغب أن الفاقد والضياع والتلف والعيوب والأخطاء من أهم إشارات تخلف إنتاجية الفرد وفرق العمل والمنظمات وبالتالي ضعف أو عدم جودة المخرجات من منتجات أو خدمات .⁽²⁾

تكلفة الجودة :

للمرة الأولى في تاريخ الجودة تحدث د. جوزيف جوران عن كلفة الجودة وله مقولة مشهورة (هناك ذهب كثير في المنجم) للحصول على هذا الذهب يجب أن نحفر بعمق ، أصبحت تكلفة الجودة اليوم مسألة مهمة في جميع برامج تطوير الجودة وتنقسم إلى الآتي :

1. الفشل الداخلي : إعادة العمل وتحديد المشاكل .

2. الفشل الخارجي : عدم رضا العملاء ، الضمانات والمطالبات .

3. تكلفة الفرص : هي تكلفة الفرص المتاحة التي قد تضيع أثناء مجادلاتك

لترتيب المشاكل في العمل.⁽³⁾

أورد باتريك تونيسند وآخرون أنه عند إنتاج سلعة عالية الجودة لن تزداد تكلفة المنتج ، فالمنتجات والخدمات التي تؤدي إلى الجودة تكلف أقل ، لأنها لا تتضمن أسعار المنتجات التالفة أو أعمال الضمانة التي يحسب حسابها عند وضع الأسعار ، ومهما يكن فإنه يظهر بوضوح أن ثمة كلفة خفية عند إنتاج أي منتج

¹مجلة خلاصات ، الصفحة الأولى .

²فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص 39 .

³الهادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 28.

سيئ ، والعناصر التي تشكل عبئاً على الميزانية هي الوقاية والكشف وفشل التصميم . (1)

يجب أن تفهم الإدارة أن الجودة ليست مصاريف ، وإنما عدم الجودة هي المصاريف بعينها . إن تكلفة الجودة هي التكاليف التي ستحملها المؤسسة نتيجة فشلها في عدم إنجازها للعمل صحيحاً من المرة الأولى وما يترتب على ذلك من الإجراءات التصحيحية . تتمثل هذه التكاليف في الآتي :

تكاليف الهدر ، تكاليف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها ، تكاليف إصلاح المنتجات التالفة أو المعيبة لتتوافق مع المعايير (2)

¹باتريك تونسيند وآخرون ، مرجع سابق ، ص 55 .

²فيصل جاسم ، مرجع سابق ، ص 140 .

المبحث الثالث

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة للإدارة وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن . ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف . لقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات إلا أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي الى وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها . (1)

أصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المنظمات الإنتاجية والخدمية ، كونها تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي يتجنب هدر المواد أو سوء استغلالها ويقلل المنازعات بين العاملين ويزيد الرضا ويدعم الابتكار. (2)

هنالك العديد من المبادئ الأساسية التي تبنتها إدارة الجودة الشاملة وتمثل جوهرها وأساسها الذي بنيت عليه وهي :

أولا : العميل (الزبون) :

يتسع في معظم برامج الجودة مفهوم العميل ليشمل العملاء في الداخل والخارج فالعميل الخارجي هو من يدفع فاتورة المنتج أو الخدمة ، أما الداخلي فهم من يعتمد على عملك ، شرح هوارد ويلسون مدير الجودة على اعتبارات السوق في خدمات شركة أي بي أم I B M منذ عدة سنوات مضت فقال عن إرضاء العميل أن إذا لم ترضي العميل فإنه سيجد عاجلا أم آجلا شخصا ما يفعل ذلك .

¹ جوزيف جابلونسكي ، مرجع سابق ، ص 1 .

² نزار عبد المجيد البرواري وآخرون ، مرجع سابق ، ص 142.

وإذا أَرْضِيَتِ العَمِيلُ فسيُعودُ مرةً أُخرى وربما يَقنعُ شَخْصاً أُخرَ بكَ . وإذا أُرِدْتَ أن يَعودَ إِلَيْكَ العَمِيلُ فَيُجبُ عَلَيْكَ إِرْضاءَهُ ، وطَريقَةُ إِرْضاءِهِ هِيَ أن تَقدمَ لَهُ شَيْئاً لَمْ يَتَوَقَّعَهُ ، وَيُطلقُ عَلَيْهِ وَيَلْسُونُ اسْمَ عَامِلِ السُّرورِ . (1)

إن التوجه نحو العملاء في جميع مؤسسات المجتمع قد أصبح سمة واضحة للإدارة الحديثة ، فالعميل هو الذي يدفع قيمة السلع أو الخدمات ، إذا لا يمكن أن تنجح مؤسسة لا تخدم عملاءها وترضيهم وتتوجه إليهم في سياساتها وعملياتها . وعميل المنظمات الخيرية يختلف بعض الشيء عن عميل المنظمات غير الخيرية ، فعلى سبيل المثال ، في المنظمات الخيرية يدفع قيمة الخدمة غير المستفيد منها غالباً مما يجعل عملاء المنظمات الخيرية نوعين : أولاً المتبرع الذي يدفع قيمة الخدمة سواء إن كان دفعا مباشرا لقيمتها أو بقيامه بها ، ثانياً المستفيد الذي يستفيد من هذه الخدمة. (2)

إن نظرة العميل للجودة تتضمن أشياء أكثر من مجرد الرضا عن السلعة أو الخدمة أنها تمتد الى المنظمة التي زودته بحاجته ، أورد عمر وصفي "أن من أساسيات الجودة تلبية توقعات العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم ومساعدتهم وهما معيار النجاح " . (3)

إن العميل هو محور الجودة ، وعلى المديرين أن يحددوا مواصفات السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس المنظمة وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات العملاء . (4)

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده (1)

¹لوييدوبينز وآخرون ، مرجع سابق ، ص 32 .

²عبد الله سالم باهمام ، مرجع سابق ، ص 30 .

³عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 48 .

⁴أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 582 .

نود أن نشير هنا أن إرضاء المستفيد وإسعاده لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحقق في ظل جودة جزئية مقدمة من عدد من الأفراد أو الإدارات داخل المنظمة ، وفي هذا الإطار فإن الجودة الشاملة هدفا ومطلبا دائما ، أما إدارة الجودة الشاملة أو الكلية هي وسيلة لتحقيق هذا الهدف . (2)

كما أورد الدكتور محمد توفيق ماضي في حديثه عن العناصر والمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة أن تكون رغبات واحتياجات العميل المتجددة والمتغيرة هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة وحتى يمكن تحقيق ذلك يجب وجود قنوات اتصال بين المنظمة وعملائها في شكل لقاءات متكررة وزيارات متبادلة بالإضافة لوجود نظام لجمع بيانات منتظمة عن احتياجات العملاء وكذلك معلومات مرتدة عن جودة أداء السلعة عن استخدامها من قبل العميل . (3)

إن كل ما تقوم به هو جهد إذا فعلته تستفيد منه ، إذا أردت استفادة أكبر تعطيه قيمة أعلى فيجب وأنت تسوق أن تعطي قيمة للعملاء لأن ذلك سيعطيك استفادة (سيدفع أموالا) ومتوقع منك أن تعطيه قيمة ممتازة (خدمة جيدة) وهذا حق فماذا لو أعطيته أكثر مما يتوقع في حدود التكلفة ، سوف يتذكر لأنه غير متوقع الزيادة بالتالي سيعود ليشتري منك ثانية . (4)

سلسلة الجودة الداخلية :

أورد عمر وصفي في كتابه المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، إن إدارة الجودة الشاملة تنظر للعلاقة القائمة بين إدارات وأقسام الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد العاملون فيها على أنها علاقة مستهلك ومورد ، فالجهة التي تنفذ

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 205 .

² يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 34 .

³ محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ، ص 31 .

⁴ إبراهيم الفقي ، مرجع سابق ، ص 51 .

المرحلة الواحدة هي مستهلكة لما تنتجه المرحلة السابقة ، وفي الوقت نفسه منتجه أو موردة لما تستخدمه المرحلة التالية ، ومن هذا المنطلق نجد مفهوم المستهلك والممول الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات ، ويؤثر مستوى جودة كل مرحلة بمستوى أداء جودة المرحلة التالية ، فكل وحدة إدارية أو فرد يتوقعان أن يمولا بمنتج عالي الجودة ويقدمان للآخرين كذلك منتجا عالي الجودة وتسمى هذه بالجودة المرحلية . (1)

يقول الاستشاري الدكتور مايرون ترييوس الفكرة هي إنك تنظم عمل الناس بحيث يحاول كل شخص إرضاء الشخص التالي له في الترتيب ومهما كان تعريفك للعميل فإن هذا العميل هو الشخص الذي سيحدد الجودة بالنسبة لك . (2)

كما أورد عمر المقلي وآخرون أن القدرة على تلبية احتياجات الزبائن ليس مهمة فقط في المنافسة بين منطمتين ، بل لها أهمية داخل المنظمة الواحدة ففي كل قسم أو إدارة هناك سلسلة من الموردين والزبائن الداخليين . أما الزبون فهو الشخص أو الآلة أو المرحلة التالية التي تستقبل الخدمة أو العمل ليقوم بدوره فالمورد يوفر معلومة ، عمل ، خدمة أو غيرها الى الزبون الذي يقوم بإجراء بعض العمليات أو المتغيرات على العمل ويقوم بدوره بتحويله الى شخص آخر. (3)

ثانيا : الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 49 .

² لويدوبينز وآخرون ، مرجع سابق ، ص 30 .

³ عمر أحمد عثمان المقلي ، مرجع سابق ، ص 22 .

والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية .

إن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها . (1)

إن الموارد البشرية للمؤسسات هي المحرك الأساسي لبقية العناصر المالية والمادية ، لذلك لا بد من وسيلة فعالة تمكن الطاقم البشري من استغلال جيد ومدرّوس للإمكانيات والطاقات الكامنة فيه. (2)

كما أورد الدكتور عثمان الزبير أحمد وآخرون في ندوة منظمة الدعوة الإسلامية والبنك الإسلامي بجدة في ورقة تحت عنوان أهمية التدريب في تعزيز رأس المال البشري أن الموارد البشرية تعتبر أعلى وأهم عناصر الإنتاج ، من هنا كان الاهتمام بضرورة توافر المهارة البشرية اللازمة والعمل باستمرار على تنميتها تعزيزاً وتمكيناً . (3)

إن من الممكن للإمبراطوريات أن ترتفع وتهبط والشرائع Greeds والنظم أن تنزعزع وتنتعش أو أن تتحطم ، الشكل الوحيد في العملية هو دور الأفراد ، فالأفراد هم المؤثرون الفعالون . (4)

الموظفون العاملون هم الأساس الذي تقوم عليه أي منظمة خيرية ، قوتهم قوتها وضعفهم ضعفها ، وما الإدارة إلا هم ابتداءً . وما الهيكل ولا الأنظمة إلا لتنظيمهم ولا الرسالة إلى ما يقتنعون به ويؤدونه لذا تحرص المنظمات المتميزة

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 31 .

² فريد قرشي ، ندوة بناء القدرات البشرية لدى الجمعيات والمنظمات الإسلامية التطوعية غير الحكومية - السودان ، ورقة المنظمات التطوعية والتنمية البشرية في الفترة من 26 - 28 محرم 1420هـ ، الموافق 11-13 مايو 1999م ، ص 17 .

³ عثمان الزبير أحمد وآخرون ، مرجع سابق ، ص 92 .

⁴ عادل عبد الحسين شكاره ، نظرية هوبهاوس في التنمية الاجتماعية ، مطبعة دار السلام ، بغداد ، الطبعة الأولى ، 1975م ، ص 81 .

على الاختيار الأمثل لموظفيها وتقدم لهم ميزات توظيف أفضل من أجل تحقيق أهدافها⁽¹⁾

إن أساس أي عملية تطوير في أي منظمة هم الموظفون ، هنالك العديد من المهام التي يجب على المدير القيام بها ، ولكن أهمها التأكد من قدرة موظفيه على العطاء واتخاذ كل ما يلزم لتحقيق الأهداف المنشودة ، هذا بالإضافة الى التأكد من أن الموظفين لديهم رغبة حقيقية في رفع مستوى أداءهم .⁽²⁾

هنالك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني ، أن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى . العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد هي الحاجات ، الدوافع ، الحالة المزاجية ، الاتجاهات ، المعارف ، المهارات ، الخصائص الجسمانية⁽³⁾ .

أصبحت طرق إدارة وتنمية الموارد البشرية خلال السنين الأخيرة واحدة من المفاتيح الأساسية لتحسين أداء المنظمات ، وذلك لأن الموارد البشرية تعتبر أهم أصل تمتلكه المنظمات إضافة الى أنها تصنع التفوق والتميز ، لذلك نجد أن المنظمات الدولية تستثمر في عنصرها البشري من خلال الآتي :

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، الاتصال الفعال ، تمكين العاملين ، التدريب والتأهيل ، العمل الجماعي وفرق العمل ، التقييم والتحسين المستمر لأدائها .⁽⁴⁾

¹ عبد الله سالم باهمام ، مرجع سابق ، ص 84 ، نقلا عن زيغ زيغر ، النجاح للمبتدئين ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، 1999م ، ص 295 .

² باتريك فورسيث ، مرجع سابق ، ص 9 .

³ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 72 .

⁴ Johns Oakland , p265

إن العنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات ، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا ومحفزا ولديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة ، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية . إن تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي يعتمد على تطوير وتأهيل العاملين.(1)

إن كل مستخدم يملك فكرة عن رئيسه أسسها في ضوء بعض العناصر المهمة ، وتقييمه للإدارة العليا يعتمد على سمعة رئيسه ومعرفة المستخدم وإحساسه بالإنجازات التي حققها قائده وشعوره بعناية المؤسسة به ، وذلك كله سوف يترجم الى انجازات ملموسة من أهمها استعداد المستخدمين لإتباع رئيسهم والتعاون معه.(2)

إن الفكرة التي ترى في مكان العمل مصدرا للمتعة هي إحدى الجوانب العملية للجودة بمفهومها العام ، فالأفراد الذين تكون مواقع عملهم مبعث سرورهم سيؤدون أعمالهم على نحو أفضل وحين تقابل إنجازاتهم بالرضا والاستحسان الصادق فسيعملون بكفاءة أكبر وفعالية أشد .(3)

ثالثا : العمليات :

أورد الأستاذ الدكتور عبد السلام أبو قحف إن العملية هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو المتفاعلة مع بعضها البعض التي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات.(4)

¹ عمر وصفي ، مرجع سابق ، ص 29.

² باتريك تونسيند وآخرون ، مرجع سابق ، ص 63 .

³ باتريك تونسيند وآخرون ، نفس المرجع ، ص 130 .

⁴ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 36.

كما أورد الدكتور فريد راغب النجار أن إدارة العمليات هي التوجيه والرقابة المنظمة للعمليات اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات في شكل سلع وخدمات ، وتعتبر وظيفة العمليات قلب المنظمات لأنها مسئولة عن خلق وإنتاج الخدمات والمنتجات وتستخدم المدخلات من الطاقة والموارد والمعدات والآلات والعمل للحصول على المخرجات النهائية عن طريق عملية التحويل لأنها تحقق قيمة مضافة، ولضمان ذلك يجب أخذ القياسات عند كل نقطة من نقاط التحويل ومقارنتها مع المواصفات المعيارية المثالية المرغوبة بغرض تصويب الأخطاء (الرقابة) ، وبذلك تركز العمليات على كيفية تحويل المدخلات الى مخرجات والمصادر الى استخدامات ويتم ذلك في جميع أوجه الحياة . (1)

كما أورد الدكتور يوسف حجيم الطائي وآخرون أن العمليات عبارة عن التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من أجل تحويل المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعلومات الى النواتج. (2)

إن العمليات تشمل التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من أجل تحويل المدخلات من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج أو خدمة معينة . (3)

أورد جون اكلان Johns Oakland أن العملية هي عملية تحويل المدخلات الى مخرجات لتحقيق متطلبات واحتياجات الزبائن وتوقعاتهم ، وهذه المخرجات عبارة عن منتجات أو معلومات أو خدمات ، لذلك نجد أن في كل وظيفة وموقع في المنظمة توجد عمليات تحدث . (4)

¹فريد راغب النجار ، مرجع سابق ، ص 60 .

²يوسف حجيم الطائي وآخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2009م ، ص 37.

³نزار عبد المجيد البروراي ، مرجع سابق ، ص 169 .

⁴جون اكلان ، Johns Oakland ، مرجع سابق ، ص 11 .

كما أورد الدكتور عمر أحمد عثمان المقلي وآخرون أن العملية تتضمن تحويل مجموعة من المدخلات التي تشمل أفعال ، طرق ، إجراءات ، آلات ، معدات ، مواصفات ، مواد خام الى مخرجات أو نتائج . (1)

إن استخدام لفظ Total يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات وكافة المستويات وفي جميع المجالات ، أن التركيز على العمليات يقصد به الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة وليس المنتج فقط ، كما أنه يجب أن تكون هنالك قناعة تامة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل . (2)

أورد لويددوبينز بأن العملية تعني أي عمل يتكرر مثل تثبيت باب في سيارة على خط تجميع ، أو أخذ درجة حرارة مريض ، فكل واحدة من هذه الأنشطة تعد عملية ، وإذا نظمت عمليتين أو أكثر من أجل تحقيق هدف يكون لديك نظام فمصنع تجميع السيارات والمستشفى تعد كلها أنظمة ، وإذا استخدمنا تعريف ديمنج نفسه (فإن النظام هو شبكة من المكونات المستقلة التي تعمل معا لتحقيق هدف النظام ، ويقول بدون هدف لا يكون هناك نظام . (3)

رابعاً: القيادة Leadership

هي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وهي جوهر العملية الإدارية ، ومن أهم عناصر العمل الإداري . وتعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل . والمنظمة التي تفتقر الى القيادة السليمة لا تتوفر لها نصيب من النجاح . ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية تفاعل متبادل بين قائد

¹ عمر أحمد عثمان المقلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 29.

² محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ، ص 33 .

³ لويددوبينز ، مرجع سابق ، ص 45 .

ومجموعة من الناس في موقف معين ، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف . (1)

كما تمثل مساندة الإدارة العليا والتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر وهو أمر لا بد منه للإدارة التي تبتغي المنافسة والسيطرة في أسواق اليوم . يشير (oliantRynes) الى أن قيادة الجودة الشاملة الناجحة تتطلب قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة للحوافز التقليدية كلها مثل الكفاءة في عقول العاملين بالإضافة لمشاركة فعلية من خلال اشتراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة من العاملين والزبون . وأشار Deming الى أن غالبية مشاكل الجودة هي بسبب فشلها في تدريب العاملين ، يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر وهو مفهوم يحتم على الإدارة أن تطور عمليات التصنيع التي ستؤدي الى التحسين المستمر للجودة وتعزيزها . (2)

إن القيادة هي الرأس المفكر والموجه والمنسق لنظام إدارة الجودة الشاملة ، فهي التي تدير عناصر المدخلات ، وهي التي تحرك العمليات والأنشطة من أجل تحقيق المخرجات والتأكد من مستوى جودتها ، وبالتالي يتوقف نجاح النظام على مدى كفاءة وفاعلية جميع المديرين في المنظمة وفي كافة المستويات الإدارية. (3)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها ، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق ، إذا كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته ؟ فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا

¹مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 23 .

²يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 79 .

³عمر وصفي ، مرجع سابق ، ص 207.

المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجياتها والعمل على نشر هذه القناعة كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد ، كما ينبغي عليهم إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعدادا بارعا بحيث تكون ملائمة للبيئة . (1)

أورد باتريك فورسيث أنه على القيادة العليا قبل قيامها بأي عملية تطوير يجب عليها أن تعرف كيف يمكنها أن تحفز فريق العمل وما هي دوافعهم للقيام بالعمل وموقعهم منه . هنالك عاملان أساسيان يمكنهما أن يوفر لك إطار عمل نشط ولكنهما من ناحية أخرى يستلزما وجود توازن بين المؤشرات الإيجابية والسلبية ، والعاملان هما الشعور بالرضا والشعور بعدم الرضا . (2)

كما لا بد للقيادة أن توفر المناخ المناسب للإبداع كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء والتغذية الراجعة والتعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام بتنظيم نوعية الأداء . (3)

من الواضح أن العمل الفردي الجيد أو الرديء يمكن أداءه ، ووظيفة المدير تشجيع الحسن واستئصال الرديء ، ولكي يفعل المدير ذلك لا بد أن يكون واعيا ومدركا لوجود دوافع داخلية وخارجية ، الحاجات في داخلنا ، والقوى من الخارج (النظام ، والنظام الموسع) ويجب أن يتذكر المدير التنوع وأن الناس يستجيبون بأشكال مختلفة وسوف تكون لديهم حاجات مختلفة. (4)

أورد باتريك تونسيند وآخرون أن القيادة هي نوع من أنواع الحب فبين القيادة والحب شئ مشترك هو الاهتمام بسعادة الآخر . إن محبة الآخر تعني

¹ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 187 .

² باتريك فورسيث ، مرجع سابق ، ص 11 .

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005م ، ص 222 .

⁴ لويديوبينز ، مرجع سابق ، ص 68 .

الاهتمام به عقليا وجسديا ، فإذا شعر المستخدمون بأن القائد لا يعني باحتياجاتهم فسوف يحكمون عليه بالضعف . إن الحب ما يجعل القيادة فعالة. (1)

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة هو مسئولية الإدارة القائدة ، أن الدور الرئيسي للقائد هو تعزيز الاحترام المتبادل وبناء فريق العمل المتكامل واستثمار نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف ، والدور الأساسي للمدير هو أن يستعمل نفوذه لمضاعفة العمل والدور الذي يقوم به المنتج ، والمنتج يشمر عن ساعديه للقيام بالعمل والحصول على النتائج . (2)

قال الدكتور ديليو ادوارد ديمينج أنه ليس بكاف أن تلتزم الإدارة العليا نفسها مدى الحياة بتحقيق الجودة والوفرة . على من في ذروة الإدارة معرفة ما ألزموا به وذلك هو عليهم فعله ولا يمكن لتلك الالتزامات أن يُعهد بها الى غيرهم ، فالدعم لا يكفي ، بل المطلوب هو الفعل . (3)

أكد ديمينج أن مهمة مسئولي الإدارة العليا ليست الاستماع فقط بل العمل أيضا ، (4)
خامسا : التحسين الدائم :

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمنظمة في تحقيق تحسين تدريجي وخلاق وجوهري في كل من العمليات والمنتجات وكذلك في الخدمات. وقد أطلق اليابانيون على ذلك لفظ kaizen واعتبروا أن عملية التحسين الدائم هي التعبير العلمي لفلسفة ديمينج الإنتاجية . (5)

أشار ديمينج الى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليس جزئية . وقد

¹ باتريك تونسيند ، مرجع سابق ، ص 62.

² الهادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 12 .

³ باتريك تونسيند ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

⁴ مات سيفر ، مرجع سابق ، ص 742 .

⁵ محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ، ص 32 .

وضح ديمنج إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أركانها أربعة تبدأ بالتخطيط plan لأي تحسين نريد إدخاله وفي أي من المجالات (تصميم ، تصنيع) واستخدام تحليل باريتو Pareto من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحا من أجل تحسينها قبل غيرها ، ثم التنفيذ Do بأن أسعى الى كشف الأخطاء ، وتحديد أسبابها وأكثرها تكرارا ، ثم التفتيش check بأن نتحرى فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق ، وأن تعمل Act إذا حققت نجاحا طبق لحولك بشكل واسع وسريع. (1)

إن المسألة ليست الانتهاء من العمل نهاية كل أسبوع والحصول على تقرير جيد ولكن المسألة هي التحسين بشكل دائم ، وخوض التجربة والاستعداد لتقبل الفشل، (ومن لم يفشل أبدا في مكان ما لا يمكن أن يكون إنسانا عظيما) لأن في العالم الحديث المخاطرة مطلوبة والمقصود الفشل الواعي ، حيث تعلمك المخاطرة المحسوبة ما الذي يجب أن لا تفعله . (2)

خلال الرحلة الدائمة للتحسين المستمر لإدارة العمليات يجب أن تكون الأرقام والمعلومات الأساس للدراسة والفهم واتخاذ القرارات والتنفيذ ، يجب قياس كل العمليات ، وتسجيل كل القياسات وتحليل كل البيانات باستخدام أدوات التحليل الأساسية ، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على النتائج . (3)

أوضحت دراسة (shetty , 1993) الميدانية أن الشركات التي نجحت في أن تترشح للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة قد تميزت بشكل واضح في الاستثمار في عملية البيانات وتحليلها عن كافة أنشطة المنظمة سواء كانت متعلقة بالأهداف أو الاستراتيجيات أو المعايير الخاصة بجودة العمليات والمنتجات ، وأن

¹عمر وصفي ، مرجع سابق ، 208

²لويدوبينذ، مرجع سابق ، ص 35 .

³Oakland ، مرجع سابق ، ص 225 .

هذه البيانات هي أساس عملية اتخاذ القرارات بها ، وقد اعتبرت تلك الشركات أن تحليل تلك البيانات بشكل دوري هو الأساس لتحقيق التحسين والتطوير المستمر والذي يعد ركنا أساسيا من أركان عملية إدارة الجودة الشاملة . (1)

تلعب عملية تخزين واسترجاع المعلومات دورا أساسيا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، دائما ما كانت المعرفة أساسية للمنظمات وتطبيق المعرفة أساس لاستمرارية المنظمة وتطورها وتلعب إدارة المعرفة الأدوار الأربعة التالية :

- استخدام إدارة المعرفة كإستراتيجية لتطوير المنظمة .
 - تستخدم كمرجعية مع قاعدة بيانات كشبكة معلومات داخلية .
 - تستخدم كمرجعية لإدارة رأس المال البشري ومصدر للنجاح التنظيمي . (2)
- إن تحويل المنظمة التطوعية الى منظمة للمعرفة يتطلب المشاركة في المعرفة وقواعد البيانات ونظم المعلومات ، التعلم المستمر ، التنوع البشري ، تعدد الثقافات وتحويل البيانات الى معلومات ثم تحويل المعلومات الى معرفة وتحويل المعرفة الى سلوك فعال . (3)

يعتمد مفهوم تحسين الأداء المستمر على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرارية وتوليد الشعور بمفهوم الشفافية والمساءلة والعمل على إيجاد القدرة والفعالية التنظيمية والتغيير والتعليم التنظيمي . (4)

كيف يمكن لبعض الأشخاص أن يحققوا عنصر الإبداع فيما يقومون به من أعمال، إن هؤلاء الذين يدركون ما يجب عليهم القيام به وكيفية القيام به على أتم وجه والذين يفكرون جيدا فيما يقومون به وفي كيفية تحسين مستوى أدائهم

¹ محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ، ص 33 .

² فريد راغب النجار ، ص 272 .

³ فريد راغب النجار ، نفس المرجع ، ص 319 .

⁴ محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 216 .

سيكونون دائما في مواقع متقدمة . يتمتع بعض الأشخاص بإعادة التفكير فيما يقومون به من أعمال فهم يسألون أنفسهم دوما كيف حدث ذلك ؟ وهل كان من الممكن التعرف بشكل أفضل ؟ ، وما هي الأمور التي يجب مراعاتها في المرة القادمة ؟ إن هذا النوع من التحليل الذاتي يؤدي الى نتائج عظيمة الفائدة ، كما أن المداومة عليه ترتقي بمستوى الأداء ،بالذات يؤدي عندما يكون نابعا منك أنت وليس بدافع من رؤسائك . (1)

سادسا: العمل الجماعي والمسئولية الجماعية والمشاركة :

إن النمو التنظيمي الحديث قد حمل في طياته عناصر إيجابية تدعمه أبرزها التعاون الذي يتطلبه التنظيم الحديث لكي يتمكن من البقاء كما أن التنظيمات الحديثة بوصفها أدوات أو وسائل تضمن تحقيق الأهداف وإنها الشكل التنظيمي القادر على الوفاء بما تتطلبه المجتمعات الحديثة . (2)

إن المنهج الذي يعتمد على المشاركة هو الأكثر فاعلية في استخدام الوقت والموارد . (3)

هنالك منطقة واحدة للتنافس تعد طبيعية وتظهر الأفضل وتوفر البهجة وتبني الشخصية ، هي تنافسنا مع أنفسنا ، إننا نتنافس داخليا لكي نصبح أفضل (4)

يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية خاصة من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته ، بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم الأفراد العاملون بالمنظمة جميعهم في حل مشاكل الإنتاج حيث يرى Macy بأن فرق العمل تولد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة وتؤدي الى زيادة الإنتاجية ، وتقليل دوران العمل وزيادة رضاء العاملين عن عملهم ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل ، وعدم وجود

¹باتريك تونسيند ،مرجع سابق ، ص 33 .

²السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 15 .

³باتريك تونسيند ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

⁴لويدوبينيذ ، نفس المرجع ، ص 26.

المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية فإن إدارة الجودة الشاملة لن تحقق النجاح المطلوب لها . (1)

إن الجانب الأكثر أهمية في عملية الاتصالات المشتركة هو الإصغاء لمن هم دونك ، إن المعرفة لا تخضع لتسلسل هرمي وأنها ليست حكرا على أحد ، وإن الحكمة ليس كلها بالضرورة حكرا على من في أعلى درجات السلم المشترك، إن الاستماع لمن هم دونك يساعدك في اتخاذ قرارات تستند الى أساس متين من المعلومات . (2)

إن المسؤولية الجماعية هي الناتج المنطقي للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وبناء على ذلك فإن المسؤولية جماعية باعتبار أن كافة المعنيين قد وافقوا على القرار وثبته . ومن ابرز النتائج التي تترتب على ذلك الأسلوب تعاون الجميع في سبيل انجاز المهمة والمشاركة الى مساعدة غير القادرين على انجاز حصتهم من المهمة لأن المسألة جماعية. (3)

منذ سنين مضت كان هناك طريقة يستخدمها اليابانيون يطلق عليها دوائر الجودة وهي عبارة عن مجموعات من الأشخاص يتم تقسيمهم بعدد معين لتسهيل عملية المناقشة ، يقوم هؤلاء بمناقشة العديد من القضايا في إطار العمل ، ثم يقوموا بعد ذلك بتوليد أفكار جديدة ، نتاج للمناقشة تتدفق الأفكار من مختلف المجموعات ، يتم تحديد الأفضل منها والأكثر إفادة من الجانب العملي من قبل الإدارة ليتم تنفيذها في مختلف العمليات ، يتم إعداد الاتصال ليكون على نحو مزدوج ، حتى يستطيع كل شخص أن يلم بما تم تحقيقه . إن ذلك يؤدي الى تنمية روح الابتكار ، كما أنه يوجه فريق العمل نحو تعلم عدد كبير من المهارات المفيدة

¹د. يوسف حجيم الطائي وآخرون ،مرجع سابق ، ص 80 .

²باتريك ، مرجع سابق ، ص 116.

³حمد عبد الرحمن البيلي ، مرجع سابق ، ص 154 .

الأخرى ، هكذا فإن هذا النظام يمكن استخدامه لتنمية عدد من أهداف عملية التطوير مع بعض المهارات الأخرى. (1)

إن الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة تتمثل في أن الشخص الذي يتولى وظيفة ما هو في أفضل موقع لصنع القرارات بشأنها ، كما تؤكد على أن العاملين في كافة المستويات ليسوا خبراء في مجال تخصصاتهم فحسب ، بل أيضا قادرون على الإبداع في مجال عملهم ، هم الأقرب للمشكلة ، وقادرون على براعة التفكير والإبداع في حل المشكلات . (2) كل ذلك يمثل شكلا من أشكال العمل المشترك والمشاركة في الدفع عجلة العمل وتحسين الأداء من منطلق المسؤولية الجماعية بالمنطقة .

سابعا : بناء ثقافة المنظمة :

تحتاج المنظمة في سعيها للتطوير التنظيمي وتحديد ممارساتها أن تبني ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع الممارسات الجديدة من إعادة هيكلة ، وغيرها والثقافة الجديدة في حد ذاتها يمكن أن تكون أداة للتطوير التنظيمي . وتشير الثقافة التنظيمية الى معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة ، القيم ، العادات ، والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة ، وحين تستقر ثقافة المنظمة ويصبح لها جذور تظهر سماتها مثل اهتمام العاملين بالعملاء ، درجة الابتكار ، درجة المخاطبة والانضباط وتقبل الاختلاف في الآراء . (3)

قال البروفيسور الهادي محمد أحمد التيجاني في مقدمة كتاب سياسات ضبط ومراقبة TQM أنه كما جاء في أهم الدراسات التي قدمت من قبل الباحثين محليا وإقليميا وعالميا ، فإن ثقافة الجودة الشاملة هي البيئة الصالحة لتنمية وتطوير هذا

¹ باتريك فورسيث ، مرجع سابق ، ص 69 .

² عائشة عبد الله المحجوب جمال ، مرجع سابق ، ص 37 .

³ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 275 .

المفهوم والنزول به على أرض الواقع . فكما هو معلوم بأن الجودة الشاملة ثقافة يتحلى بها المرء ، قبل أن تكون نظاما يطبق على واقع الأعمال الشخصية والمؤسسة⁽¹⁾ .

يتوقف نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة . ويمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها مجموعة المعتقدات العميقة التي تتعلق بكيفية تنظيم العمل ، وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة.⁽²⁾

تعرف الثقافة في مؤسسة ما بأنها كيفية التعامل مع الأشياء . هناك ثقافة موجودة بالفعل في مؤسساتنا سواء كانت واضحة أو غير ذلك أنها الطريقة التي تتجاوب وتتفاعل تبعاً لها طريقة أدائنا للأدوار المؤسسية ، ولكنها أحياناً قد لا تكون منسقة مع انجاز الرؤية المؤسسية والمهمة الملقاة على عاتق المؤسسة .⁽³⁾ هناك مجموعة من الخصائص الثقافية التي تتميز بها ثقافة المنظمة وهي درجة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد ، مناخ الإبداع ، أسلوب الإدارة ومدى دعمها للعاملين .⁽⁴⁾

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمات التطوعية العربية الإنسانية

هنالك العديد من أدوات التدخل الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ، والتي تتميز على بأنها تسعى لتطوير المنظمة ككل ، كما أنها استراتيجية بمعنى أنها تأخذ الظروف البيئية في الحسبان وتسعى الى زيادة القدرة

¹ عائشة عبد الله المحجوب جمال ، مرجع سابق ، (المقدمة) .

² محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 46 .

³ فيصل جاسم ، مرجع سابق ، ص 179 ، نقلاً عن ستيف سميث ، إدارة التغيير ، دار الوفاء للطباعة ، القاهرة ، 2001م ، ص 44 .

⁴ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

التنافسية للمنظمة كما أنها تسعى لإعادة الهيكلة ويتطلب الأمر عادة اهتمام كبير من الإدارة العليا مع تخصيص موارد بشرية ومالية كبيرة لهذه العملية .⁽¹⁾

لقد شهدت بداية التسعينيات تحديا حقيقيا في مجال إدارة الجودة الشاملة متمثلا في إيجاد نظم متكاملة ونماذج Models وأساليب Techniques تمكن الممارسين من وضع تلك المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق في المنظمات ، وكان النموذج الأوربي أحد هذه النماذج ، the European Foundation for Quality Management (EFQM) .⁽²⁾

يتكون النموذج الأوربي للتميز من تسعة عناصر رئيسية تتفاعل مع بعضها البعض بعلاقات يربطها إطار عام واحد يوضحها ويبين العلاقات الخاصة بينها.⁽³⁾ وفي نظر الباحث أن النموذج الأوربي للتميز هو الأنسب للتطبيق في المنظمات التطوعية العربية وذلك للأسباب الآتية :

إن النموذج الأوربي للتميز يضيف عنصرا جديدا لم تتضمنه النماذج الأخرى وهو الأثر على المجتمع الأمر الذي يجعله متميزا على غيره وذلك لأهمية ذلك في الوقت الحالي.⁽⁴⁾

وبالبحث يرى إضافة لما ذكر أن المجتمع يمثل الميدان الرئيسي للعمل الإنساني التطوعي الخيري ، وفئات المجتمع هي العناصر الرئيسية المستهدفة بالبرامج والأنشطة التطوعية للمنظمات مما يدعم الأسباب التي دعت الباحث لاختيار هذا النموذج كآلية لتطوير أداء المنظمات التطوعية العربية .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 541 .

² محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ، ص 37 .

³ أحمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2008 - 2009م ، ص 104 .

⁴ أحمد محمد غنيم ، المرجع السابق ، ص 103 .

يقوم هذا النموذج على تسعة عناصر أساسية تم تقسيمها الى مجموعتين هي العوامل المساعدة Enablers والتي تساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومجموعة النتائج (Results) المتوقعة من تطبيق النظام.⁽¹⁾

أورد الأستاذ الدكتور عمر وصفي أن النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة يشتمل على مجموعة من العناصر أو المعايير ، وتشكل هذه العناصر مجتمعة نموذج إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرها . إن إدارة الجودة الشاملة في نظر المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) هي نظام متكامل يتكون من مدخلات توجهها وتسيطر عليها وتسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول الى مخرجات محددة.⁽²⁾

سمى الدكتور رعد عبد الله الطائي وآخرون العوامل المساعدة Enablers بعناصر التمكين أورد أنها تركز على الأشياء المطلوب القيام بها لتحقيق النتائج ، وهي خمسة عناصر تتفرع لعناصر فرعية تختص كل واحدة بمجال من المجالات الرئيسية للفحص والتقييم في المنظمة .

كما أورد الدكتور سلمان زيدان عن النموذج الأوربي للتميز أن التميز هو قيادة طموحة ولها رؤية ثابتة مع ثبات في الأهداف والتميز هو مساهمات الموظفين من خلال تطويرهم وإنتاجهم في العمل ، السياسة والإستراتيجيات تعبر عن الرؤية القيادية وتصور والمستقبل المطلوب تحقيقه ، كما أن التميز عبارة عن نجاح في إقامة شراكات فاعله فيه مع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة عليها ، والتميز في عمليات هو إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق .

¹محمد توفيق ماضي ، المرجع السابق ، ص 40.

²عمر وصفي ، مرجع سابق ، ص 206 .

وتأتي مجموعة النتائج لتعبر عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين
والعاملين والموردين . (1)

أورد البروفيسور الهادي محمد أحمد التيجاني أن النموذج يقدم آلية تمكن
المنظمات من النظر بعمق الى عملياتها كما يقدم إطارا عاما من المعايير التي
يمكن أن نطلقها على المنظمات كإطار للتحسين والتطوير الإداري . إن المؤسسات
المتميزة بحق يمكن قياس تميزها عن طريق قدرتها على تحقيق نتائج متميزة
للمساهمين والمستفيدين من أنشطتها. (2)

في نظر الباحث أن العملاء في المنظمات التطوعية هم المتبرعون أو
المحسنون الذين يدفعون أموالهم لدعم وتمويل مشروعات المنظمة الخيرية ثم
المستفيدون هم الفقراء والمساكين والأيتام وغيرهم من شرائح المجتمع المستهدف
وهم الذين أنشأوا المنظمة الخيرية من أجل خدمتهم وهي واحدة من أهم وأبرز
أهداف المنظمات التطوعية ثم العاملون والمتطوعون بالمنظمة الخيرية .

الموارد البشرية هي محور الابتكار والإبداع ومحقة الجودة الشاملة
والتميز على أرض الواقع ، هي الشريك الحقيقي ، هي أصل مهم تمتلكه المنظمة
الخيرية وعملية تأهيلها وتدريبها وتحفيزها استثمار عائد كبير على المنظمة . إن
المنظمة الخيرية تمثل عملية كبيرة وأحد مدخلاتها مواردها البشرية المؤهلة
المدربة المحفزة ذات الالتزام العاطفي والولاء الحقيقي ، المتبرعون ، التبرعات ،
المعلومات ، البيانات والمشروعات الخيرية المختلفة من مساجد وآبار وإغاثة
وتعليم وغير ذلك ، اللوائح والنظم ومعينات العمل المختلفة تتفاعل جميعها لكي
تنتج مخرجات ذات قيمة إنسانية عالية . إن مشروع كفالة اليتامى يمثل عملية ،
مشروع الإغاثة عملية ، التعليم عملية ، كل مركز وكل مدرسة خيرية تمثل

¹سلمان زيدان ، مرجع سابق ، ص 264 .

²الهادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 35.

عملية، كل مشروع إنشائي من مسجد أو بئر يمثل عملية بمدخلاتها ومعالجاتها ثم مخرجاتها وتغذيتها العكسية .

إن المشاركة والتقدير والاندماج والحب والاهتمام ينتج عنه ولاء العامل وإخلاصه للمنظمة الخيرية وتكون وظيفته وانتماءه للمنظمة مصدر فخره واعتزازه وبالتالي عطاءه غير المحدود بكل تجرد وتفاني فتخاطب عقولهم وقلوبهم لكي تحقق الجودة والتميز في الأداء . فتخطيط المنظمات الخيرية لكل عمل تريد أن تقوم به وتنفيذه وفقا للخطة والسعي في كشف الأخطاء بأحد الطرق كمخطط السبب وتحليل باريتو ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة مقارنة وضبطا ، إما تبني أو تخلي عن الفكرة بناءً على النتائج ، وهكذا تستمر دورة ديمنج للتحسين المستمر المعروفة بـ P.D.C.A Cycle .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمنظمات التطوعية العربية

الإنسانية محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل والنتائج والتوصيات

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعريف بالمنظمات التطوعية الإنسانية محل الدراسة ومن ثم الوقوف على واقع الأداء الإداري في تلك المنظمات التطوعية العربية الإنسانية بالسودان مستهدين في ذلك ببعض المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي توصلت إليها الدراسة النظرية، وذلك من خلال التعرف على محورين تناولتها أدوات الدراسة الميدانية وفي نظر الباحث أنها مهمة وأساسية، لدفع مسيرة التطوير والتميز للأمام في مجال العمل التطوعي الإنساني. وتأتي الدراسة الميدانية كذلك في ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: التعريف بالمنظمات التطوعية العربية الإنسانية محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل والنتائج والتوصيات

المبحث الأول

التعريف بالمنظمات التطوعية العربية الإنسانية محل الدراسة

التعريف بالمنظمات محل الدراسة :

أ. الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية الكويتية :

تأسست الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية بدولة الكويت في عام 1986م بموجب مرسوم أميري في العام 1406هـ ، 1986م . وتهدف الى إغاثة المجتمعات الإنسانية وتقديم المساعدات التنموية للفقراء والمحتاجين وطلبة العلم وذلك تحقيقاً لشعارها معاً لا يعود السائل للسؤال⁽¹⁾ ، وبرؤية نتحدث عن الريادة في العمل الخيري الدولي المشترك و برسالة مقامها تحقيق العمل الخيري التطوعي من خلال التميز في مشاريع التنمية الهادفة التي تمكين المجتمعات ورفع قدراتها الذاتية عبر البناء المؤسسي للجمعيات والمنظمات العادية ، وتستمد قيم عملها من خلال خمسة عناصر أساسية هي (التنمية ، المؤسسة ، الشفافية ، الاحتساب والتواصل) .⁽²⁾

أورد الدكتور عبد الله المعتوق رئيس الهيئة الخيرية العالمية أن الهيئة الخيرية مؤسسة عالمية تعمل في الحقل الخيري الإنساني منذ تأسيسها في مطلع الثمانينات وتطلع بحزمة من الأنشطة والأدوار من أبرزها إغاثة المنكوبين من جراء الحروب والنزاعات والكوارث وتقديم المساعدات الإنسانية للأيتام والأسر المحرومة والعمل على تمكين المجتمعات الفقيرة وإقامة مشاريع تنموية لإعفاء أبنائها من ذل السؤال ، كما أوضح أنها تسعى كذلك الى توفير فرص العمل للعاطلين من خلال التدريب المهني ومنح القروض الصغيرة وتقديم المساعدات التعليمية مثل إنشاء المدارس النموذجية العصرية والجامعات وكفالة أساتذة

¹ الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية ، ((إنجازات النصف الأول من 2014م)) ، نشرة دورية ، العدد الثالث عشر ، ، الناشر الهيئة الخيرية الإسلامية ، مكتبة السودان ، الخرطوم ، ص 2 .

² الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية ، ((نشرة جهود الهيئة الخيرية بأفريقيا 1988 - 2013م)) ، الناشر الهيئة الخيرية الإسلامية ، الخرطوم ، ص 2 .

الجامعات والمعلمين وتوفير المساعدات الطبية في المناطق الفقيرة ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية وحفر الآبار ، وتنظيم مشاريع موسمية كإفطار صائم ومشروع الأضاحي وكسوة العيدين . كما أشار الى أن الهيئة الخيرية تبحث عن المحتاج أينما كان دون تمييز ، سعيًا الى تحقيق رسالتها العالمية من خلال مشاريع التنمية الهادفة .

وفي إنجاز نوعي آخر للهيئة الخيرية الإسلامية العالمية تحت شعار قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له" قامت الهيئة الخيرية بتأسيس ستة صناديق وقفية لدعم المجالات التعليمية ، الصحية الاجتماعية ، التنموية ، الوقف العام ونصرة القدس ، ليخصص ربع هذه الأوقاف لبرامج الهيئة الخيرية في 136 دولة تعمل فيها الهيئة .⁽¹⁾

تعمل الهيئة الخيرية العالمية في 27 دولة أفريقية وذلك من خلال مكاتبها الميدانية المتواجدة في بعض من هذه الدول الأفريقية وأيضًا من خلال شراكاتها المحلية في الدول الأفريقية الأخرى .

في أفريقيا نفذت الهيئة الخيرية 1912 مشروعًا إنشائيًا خيرياً خلال الفترة من 1988 - 2013م بتمويل بلغ 36801823 دولار أمريكي ، وقد كان نصيب السودان من هذا المبلغ قد بلغ 7231602 دولار أمريكي خلال تلك الفترة⁽²⁾.

مكتب الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية - مكتب السودان :

تأسس مكتب الهيئة بالسودان في فبراير عام 1988م بموجب اتفاقية موقعة بين وزارة الرعاية الاجتماعية والزكاة بجمهورية السودان ورئيس الهيئة الخيرية

¹ مجلة العالمية ، المرجع السابق ، صفحات 34.

² (نشرة جهود الهيئة الخيرية في أفريقيا 1988 - 2013م)) ، مرجع سابق ص 2 .

الإسلامية العالمية وقد زاول المكتب نشاطاته الخيرية منذ ذلك التاريخ وصارت
نشاطاته واضحة وملموسة في معظم ولايات السودان . (1)

تنطلق نشاطات الهيئة الخيرية بالسودان من مقرها بالخرطوم والذي شيده على
نفقتها ويتكون من بناية من ثلاثة طوابق تدار منه أعمالها الخيرية التطوعية في
الخرطوم وولايات السودان المختلفة .

من أبرز إنجازات الهيئة الخيرية العالمية بالسودان :

1. برنامج إعادة أعمار وتنمية شرق السودان حيث قامت الهيئة الخيرية بتنفيذ
ثلاثة مشاريع في مجالات التعليم والمياه والزراعة بتكلفة تصل 65000 دولار
أمريكي كمرحلة أولية .

2. في مجال محاربة الفقر يقوم المكتب بتنفيذ مشروع التنمية المجتمعية الهادفة
الذي يهدف الى رفع القدرات الذاتية للأسر المستهدفة بالمشروع ، من خلال
تمويل المشاريع الإنتاجية بنظام القرض المحسن . وقد استفادت منه حتى العام
2013م 35318 أسرة ، وذلك عبر شراكات مع 120 جمعية محلية بتمويل
3021566 دولار أمريكي .

3. في إطار دعم العودة الطوعية بولايات دارفور وبالتعاون مع اللجنة الكويتية
المشتركة فقد قام المكتب بإنشاء قرية الكويت النموذجية بمنطقة فاشا بمحلية
بليل - ولاية جنوب دارفور بتكلفة 2350000 دولار أمريكي .

4. في مجال التعليم الخاص قامت الهيئة بإنشاء مدراس الرؤية العالمية وهي
مؤسسة تعليمية برؤية تربوية متوازنة من مرحلة الرياض حتى مرحلة الثانوية
وهي ثنائية اللغة ، ومنشأة على مساحة 15300 م . (2)

¹((نشرة دورية نصف سنوية ، العدد 15 ، الهيئة الخيرية)) ، السودان ، الخرطوم ، 2014م ، ص 2 .

²((نشرة جهود الهيئة الخيرية في أفريقيا والسودان خاصة))، ص 3 .

ب. هيئة الأعمال الخيرية دولة الإماراتية :

تأسست هيئة الأعمال الخيرية في الإمارات العربية المتحدة إمارة عجمان بموجب مرسوم أميري رقم (96/1) وذلك في العام 1984م . وهي مؤسسة خيرية إنسانية تطوعية غير حكومية ، تعمل في مجال التنمية والإغاثة وحائزة على الصفة الاستثنائية من الدرجة الثانية Special Status في المجلس الاقتصادي والاجتماعي في هيئة الأمم المتحدة ، وكما أنها عضو في إيقاد و ICVA ولها العديد من مذكرات التفاهم أبرزها مع منظمة اليونيسيف والأيزوا والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين في الأمم المتحدة . تقوم هيئة الأعمال الخيرية بتنفيذ برامجها التطوعية الإنسانية منذ إنشائها على رقعة كبيرة من العالم .⁽¹⁾

هيئة الأعمال الخيرية - مكتب السودان :

بدأت الهيئة أعمالها في السودان عام 1984م تحت اسم لجنة الأعمال الخيرية إبان فترة الجفاف والتصحر التي ضربت الدول الأفريقية ومن ضمنها السودان وعلى وجه الخصوص ولاية كسلا حيث قدمت لجنة الأعمال الخيرية قوافل دعم لريف كسلا عبارة عن ذرة وعجوة بلح رطب طيلة الفترة الحرجة . في العام 1985م ولجت لجنة الأعمال الخيرية مجال كفالة الأيتام واستمرت كذلك حتى العام 1989م حيث تعددت برامجها ووسائلها ، في هذا العام 1989م تم تغيير اسمها الى هيئة الأعمال الخيرية . وتم توقيع اتفاقية قطرية بين الهيئة ووزارة الرعاية الاجتماعية 1989/1/1م ممثلة لحكومة السودان .⁽²⁾

¹ ((من نحن)) ، مجلة عشرون عاما من الخير ، إصدار هيئة الأعمال الخيرية ، عجمان ، 2004م .

² نشرة داخلية، إصدار مكتب كسلا ، تعريفية بنشأة الهيئة ، ((الاتفاقية القطرية بين هيئة الأعمال الخيرية وحكومة السودان)) ، ص 1 .

يتكون الهيكل الإداري في مكتب السودان من : مدير المكتب ، بالإضافة لأربعة شعب هي شعبة الأيتام ، شعبة الحسابات ، شعبة المشروعات ، شعبة العلاقات العامة ، بالإضافة الى مكتب فرعي في ولاية كسلا ، مدينة كسلا .

أبرز المشروعات والبرامج لهيئة الأعمال الخيرية مكتب السودان :

أولا : مشروع كفالة اليتامى : بدأ مشروع كفالة اليتامى في السودان في مطلع التسعينات استمر حتى وصل عدد الأيتام المكفولين بالهيئة 5800 يتيما في ولايات السودان المختلفة ، ولا يقتصر برنامج الكفالة على تقديم الإعانة النقدية بل يمتد ليشمل الرعاية الشاملة لكل مناحي حياته وذلك تحقيقا لمبدأ مساعدة اليتيم وأسرتة على العيش الكريم والاعتماد على النفس .

أبرز محاور برنامج الرعاية الشاملة :

أ. توفير منزلا آمنا لليتيم : ويشمل الأمن البدني والاجتماعي والاقتصادي.

ب. تقديم الرعاية الصحية الممكنة لليتيم والتي تشمل مبدأ الوقاية خير من العلاج .

ج. رفع المستوى التعليمي للأيتام وإبراز نجاحات المتميزين وزيادة وعيهم وتأهيلهم للحصول على مصدر رزق ، ويشمل التأهيل والتدريب ومعالجة حالات العنف الأكاديمي والتسرب المدرسي .

د. إدخال السرور بالترفيه على الأيتام . وقد بلغت ميزانية المشروع للعامين 2013 - 2014م 3,759,626 دولار أمريكي .⁽¹⁾

ثانيا : مشروع اللاجئين : في إطار اتفاقية ثلاثية الأطراف في مطلع العام 1990م تجدد سنويا بين حكومة السودان ممثلة في معتمديه اللاجئين وهيئة الأعمال الخيرية مكتب السودان ، طرف منفذ والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين التابعة للأمم المتحدة كطرف ممول تشرف هيئة الأعمال الخيرية على العمل الصحي في

¹ ((نبذة تعريفية ببرنامج الرعاية الشاملة لهيئة الأعمال الخيرية مكتب السودان)) ، 2014/12/21م ، إصدار مكتب السودان ، شعبة الأيتام .

معسكرات اللاجئين الارتريين بشرق السودان في كل من معسكر أم قرقور
معسكر الكيلو 26 ، معسكر خشم القربة ومعسكر الشجراب . بدأ المشروع بقسم
الصحة العلاجية وهو معني بتقديم الرعاية الصحية الأولية للاجئين بتلك
المعسكرات والمواطنين السودانيين الذين يقطنون حولها ، وذلك تحت إشراف
طبيب واحد وعدد قليل من الطاقم الطبي الأخر . بينما كانت عنابر المستشفى
ومراكزها مبنية من المواد المحلية الغير ثابتة مثل الحطب والقش وتحتاج للصيانة
أكثر من مرة خلال العام الواحد وبمعيّنات حركة محدودة . وفي ظل تلك الظروف
بدأت الهيئة مسيرة عملها ومسئوليتها الإنسانية في معسكرات اللاجئين بشرق
السودان بشراكتها مع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين كمول للمشروع . لم
تكتفي هيئة الأعمال بأن تكون طرف منفذ فقط بل بدأت في تغيير البيئة الموجودة
داخل المستشفيات والمراكز الصحية التي تقع تحت مسؤولياتها حسب الاتفاقية
حيث قامت بتمويل وتنفيذ العديد من المشروعات الصحية بدأ ببناء وتأثيث وحدات
الولادة بالمواد الثابتة ، ثم عنابر المرضى وتوفير المعدات والأجهزة الطبية
الحديثة ، وتوفير سيارات الإسعاف وتحسين وتطوير حال المستشفيات الى أن
وصل عدد الأطباء بالمعسكرات الى خمسة أطباء من بينهم منسق طبي ومستشار
طبي . كما أن المشروع قد توسع وأضيفت له برامج جديدة مثل مركز التغذية
للاجئين الجدد ، ومركز رعاية الأطفال القصر غير المصحوبين بأسر والمرضى
النفسيين وقسم الخدمات الاجتماعية ، وتعددت الشراكات بالمشروع ودخلت
أطراف أخرى مثل WFP . WHO ، UNICEF ، UNFPA .⁽¹⁾ الجدول
أدناه يوضح ميزانية المشروع خلال الفترة 2008 – 2011م.

¹ تقرير مؤتمر إعمار الشرق الكويت ، إنجازات الهيئة في شرق السودان ، أكتوبر ، 2013م .

ثانيا : مشروعات تهتم بتنمية المرأة والطفل : قامت هيئة الأعمال الخيرية بتنفيذ وتسير العديد من المجمعات التنموية والتعليمية التي تهتم بشريحة الأطفال (خاصة الأيتام) وتقوم بتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوسيع معارفهم كما تهتم بالمرأة وتنمية قدراتها ومهاراتها وتعليمها ، (خاصة أمهات الأيتام) ، وفي هذا الإطار فقد قامت الهيئة بإنشاء وتأسيس وتسير المجمعات والمراكز الآتية في ولايات السودان المختلفة:

1. مجمع الإمارات - ود مدني - الجزيرة : الذي يضم مدرسة أساس ، مركز تدريب مهني ، معمل حاسوب ، معمل أشغال يدوية وحياكة وتطريز ومعمل تصنيع غذائي ، قاعة مؤتمرات بالإضافة لمجموعة صالات مفتوحة ، كما أنه ملحق مع مزرعة بمساحة 7 فدان تقريبا تبرع بها محسن سوداني ، تقع في موقع متميز واحتوي المشروع على مجموعة كبيرة جدا من أشجار الفاكهة المثمرة ومساحات أخرى صالحة للزراعة. المشروع مكون من الآتي :

2. مشروع تنمية المرأة والطفل -الدمازين : يتميز هذا المشروع بوجوده في مناطق قد دمرت الحروب المتتالية بنياتها التحتية بشكل كبير ، خلفت الجهل والمرض والامية وتدني الخدمات ، من هنا برزت أهمية هذا المشروع في تلك المناطق والذي يحتوي المركز على ستة قاعات ومكاتب إدارية وروضة أطفال مقام علي أرض ممنوحة من حكومة السودان . بلغت الميزانية الكلية للمشروع إنشاء وتأثيث 107296 دولار أمريكي وتقوم الهيئة بتسييره والإشراف عليه بشكل مباشر . (1)

¹ تقارير الهيئة السنوية للأعوام 2007 ، ص 30 ، 2008 بدون ترقيم ، 2010 ، ص17 + تقرير المشروعات التي نفذتها الهيئة من 2010 حتى 2010م

3. مجمع الرقعة الصالحة : يقع في موقع متميز على أرض ممنوحة من حكومة ولاية الخرطوم ، ويحتوي على 6 قاعات ومكاتب إدارية وساحات وميادين مناشط ومسجد ومرفقات أخرى .

4. مركز الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة : يضم 4 قاعات + مكاتب إدارية وغرف مناشط متعددة بالإضافة لصاله دائرية بمساحة واسعة بميزانية أولية بلغت 76200 دولار . (1)

5. مركز لطيفة الشمالان ولاية كسلا : يقع في شرق السودان مدينة كسلا يخدم أطفال كسلا بصفة عامة وبصورة خاصة أيتام هيئة الأعمال الخيرية في المنطقة وأسرهـم البالغ عددهم (قرابة 3000 يتيم) وهو مبنى مكون ثلاثة طوابق ويحتوي على قاعات تدريس ، حاسوب ، تدريب مهني ، خياطة والتطريز والحياسة بالإضافة للمكاتب الإدارية . (2)

رابعا : مشروع دارفور الزراعي : قامت هيئة الأعمال الخيرية بتمويل وتنفيذ مشروع دارفور الزراعي بقرى العودة الطوعية بولاية جنوب دارفور ، والذي يهدف الى تشجيع عودة المواطنين النازحين الى قراهم بدعم الأسر الأشد فقرا وذلك بتملكهم الوسائل والمعينات الزراعية التي تمكنهم من استصلاح أراضيهم الزراعية الخصبة التي هجروها ونزحوا منها بسبب الحروب التي دارت في المنطقة . وقد ركزت هيئة الأعمال على دعم الشق الزراعي بشقيه النباتي والحيواني بحكم أنها المهن الرئيسية لسكان تلك المناطق . قامت الهيئة بدعم المستفيدين بالدواب والمحاريث وطلمبات رش المبيدات الحشرية والتقاوي المحسنة ، كما نفذ المشروع بشراكة مع منظمة FAO الفاو . (3)

¹ تقرير السنوي 2007م ، ص 30 ، التقرير السنوي 2008 .

² خطاب داخلي بالرقم و ع /خ / م س / 2 / بتاريخ 2006/2/15م ، تقارير السنوية لهيئة مكتب السودان ، 2005 - 2006م .

³ تقارير هيئة الأعمال الخيرية ، مكتب السودان ، عام 2007 ، ص 103 ، 2009 ، ص 49 ، 2010 ، ص 36 .

نفذ المشروع على أربعة مراحل وبلغ المستفيدين من المراحل المختلفة عدد 250 أسرة للعام 2007 و 250 أسرة للعام 2008 و 300 أسرة في العام 2010 و 1000 أسرة استفادت من التقاوي الزراعية الممولة من الفاو FAO ليلبلغ العدد الكلي للمستفيدين من المشروع 1800 أسرة وفي إضافة نوعية للمشروع الزراعي قامت هيئة الأعمال الخيرية بحفر عدد 11 بئر سطحي للمياه مزودة بمضخة مياه لتوفير المياه الصالحة للشرب بالإضافة للاستفادة منها في ري المشاريع الزراعية خلال فترة الصيف يمكن ذلك المواطنين من الزراعة خلال الخريف والشتاء والصيف . وقد بلغ عدد المستفيدين من الآبار 17200 نسمة بالإضافة لتوفير المياه لـ 8750 رأس من الثروة الحيوانية وري مساحة 87 فدان من الأراضي الصالحة للزراعة . (1)

كما قامت هيئة الأعمال في إطار شراكتها مع منظمة الفاو وتمويل منها بتنفيذ حملة تطعيم للثروة الحيوانية بمنطقة جرف ولاية جنوب دارفور . (2)

مشروع توزيع كراسي المعاقين وأجهزة ومستلزمات طبية وتسيير مراكز صحية : في إطار اهتمام هيئة الأعمال الخيرية بشريحة المعاقين ودعم الخدمات الطبية بالمستشفيات وتوفير الخدمات الصحية الأولية فقد قامت بالآتي :

- توزيع ما يقارب 1000 كرسي معاق وعدد مقدر من العصي والمشايات الخاصة بالمعاقين (مستشفيات ، مؤسسات ، أفراد) .

- توزيع أجهزة ومستلزمات طبية للمستشفيات والمراكز الصحية في ولايات السودان المختلفة . (أجهزة رسم القلب ، غسيل الكلى ، قياس السمع ، قياس النبض ، الحرارة) الثلجات الطبية وأسرة المستشفيات .

¹ تقارير السنوية لهيئة الأعمال الخيرية ، كتب السودان ، تقرير أهم الإنجازات هيئة الأعمال الخيرية حتى العام 2011م .

² التقرير السنوي لهيئة الأعمال الخيرية ، 2009م .

- تسير مراكز صحية في معسكرات النازحين بجنوب دارفور بشراكة مع وزارة الصحة الولاية ويونيسيف في معسكري دريج وماجوك لعامين (2009 ، 2010م) ، استفاد من خدماتها خلال الفترة 13072 مستفيد .
- حملات علاج الإنسان لمختلف الولايات استفاد منه أكثر من 1000 مريض .
- حملات عمليات العيون حيث تم علاج 277 مريض وإجراء 248 عملية . (1)
- بلغت الميزانية الكلية لمشروعات مكتب السودان الهيئة الإنشائية التي مولتها وتم تنفيذها خلال الفترة 2005 حتى 2010 ما يلي :
- كما بلغت جملة ميزانية مشروعات الهيئة الإنشائية والموسمية ومشاريع الأسر المنتجة خلال الفترة من 2010 حتى 2014م كما يلي :
- المشروعات الإنشائية ومشروعات المياه الصالحة للشرب 1285049 دولار أمريكي .
- المشاريع الموسمية (إفطار صائم ، زكاة ، كسوة ، أضحى) وإغاثات ومساعدات مختلفة بلغت 1230499 دولار أمريكي . (2)
- بلغت ميزانية مشروع كفالة اليتامى 2013 - 2014م فقط مبلغ 3759626 دولار أمريكي .
- بلغت ميزانية مشروعات الأسر المنتجة خلال الفترة 2010 - 2014م بلغت 57883 دولار أمريكي . (3)

ج. مؤسسة مكة المكرمة الخيرية السعودية :

تأسست مؤسسة مكة المكرمة الخيرية في شهر رجب من عام 1407هـ — ومقرها الرئيسي في مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية ولها أفرع في العديد من المدن السعودية . وهي مؤسسة خيرية تعمل تحت مظلة رابطة العالم

¹ التقارير السنوية لمكتب السودان ، 2007 ، ص 107 ، 2008 ، ص 20 ، 2010 ، ص 97 .

² تقرير المشروعات التي نفذتها هيئة الأعمال بمكتب السودان ، 2014/12/21م .

³ تقرير المشروعات التي نفذتها الهيئة ، هيئة الأعمال الخيرية مكتب السودان ، الفترة 2010 - 2014م .

الإسلامي لدعم ومساعدة المسلمين في شتى أنحاء العالم وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والمساعدات الصحية والتعليمية والاجتماعية لذوي الحاجات مع التركيز على شريحة الأيتام .

الهيكل الإداري :

لها مجلس أمناء ومكتب تنفيذي لجان فرعية تضم اللجنة الشرعية ، لجنة الاستثمار ، اللجان الفنية .

أهداف المؤسسة :

1. تهدف مؤسسة مكة المكرمة الى الإسهام في كفالة الأيتام المسلمين ورعايتهم وتنشئتهم على هدى القرآن الكريم وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم وذلك من خلال الرعاية التربوية والاجتماعية والصحية والتعليمية والتأهيلية لهم .

2. المساهمة في إعمار بيوت الله وحفر الآبار .

3. طباعة البحوث والكتب التربوية المتعلقة بنشاط المؤسسة وأهدافها .

4. دعم المراكز والجمعيات والهيئات التي تعني بالأيتام .⁽¹⁾

تعمل المؤسسة في عدد من الدول الإسلامية :

ارتريا ، الصومال ، كردستان ، فلسطين ، الحرمين والمسجد الأقصى ، اليمن ،

البوسنة ، السودان ، سيرلانكا ، اندونيسيا ، تشاد ، لبنان ، أيتام الدخل .⁽²⁾

رسالة المؤسسة :

مؤسسة خيرية مستقلة تعمل تحت مظلة رابطة العالم الإسلامي لدعم ومساعدة المسلمين في شتى أنحاء العالم وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة تم من خلالها تقديم المساعدات الصحية والتعليمية لذوي الحاجات مع التركيز على الأيتام .

¹ كتيب جهود وإنجازات 1416هـ - 1428هـ ، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية ، ص 5 + صفحة الغلاف الخارجي.

² كتيب جهود وإنجازات ، المرجع السابق، ص 12 .

رؤية المؤسسة :

ريادة الأعمال الخيرية في مجال رعاية الأيتام وعلاج الفقراء والتعليم وجميع مشاريع وأنشطة المؤسسة الأخرى من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة . (1)

إجمالي ما تم صرفه على المشروعات الخيرية لمؤسسة مكة خلال الأعوام المذكورة هو 187,637,617 ريال سعودي . والجدول أدناه يوضح إجمالي الصرف على المشروعات الخيرية لمؤسسة مكة المكرمة. (2)

بدأت مؤسسة مكة المكرمة الخيرية التي تعمل تحت مظلة رابطة العالم الإسلامي العمل في السودان في العام 2001م وذلك وفقا للاتفاقية القطرية التي تم توقيعها بين المؤسسة وحكومة السودان ممثلة في وزارة الشؤون الإنسانية .

أولا : العمل الأساسي للمؤسسة هو كفالة اليتامى حيث تكفل المؤسسة في السودان حاليا 28234 يتيم . ويشمل برنامج الكفالة مالية ورعاية صحية والمساهمة في معالجة بعض الإشكالات الأكاديمية . وهناك بعض المشاريع الموسمية والتي تهدف المؤسسة أن تشمل بها اليتامى المكفولين وأسرههم في المقام الأول ثم بعض الشرائح الأخرى وهذه المشاريع المسمية تتمثل في :

1. مشروع إفطار الصائم .
2. مشروع زكاة الفطر .
3. مشروع إفطار يوم عرفة .
4. مشروع الأضاحي .
5. مشروع توزيع الصدقات العامة (توزيع لحوم صدقة ومواد غذائية وغيرها) .

¹مجلة ثمرات عطائكم لعام 1427-1429هـ ، إصدار مكتب الخرج ، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية .

²مكتيب جهود وإنجازات 1416هـ - 1428هـ ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

ثانيا : بناء المساجد .

ثالثا : حفر الآبار : يتم تنفيذ مشاريع المؤسسة في الولايات المختلفة عبر شراكات مع الوزارات الولائية المعنية بالإضافة الى بعض المنظمات والجمعيات المحلية في كل منطقة . يتكون الهيكل الإداري للمؤسسة في السودان من الآتي :

المدير القطري - سكرتارية ، إدارة اليتامى ، الإدارة المالية ، عدد الكادر البشري في المؤسسة عدد 5 موظفين ويمتثل القيادة فيها 3 منهم . ويوضح الجدول أدناه ميزانيات مشاريع المؤسسة بالريال السعودي . من 2004 - 2011م .

جدول رقم (1) ميزانيات مشاريع المؤسسة بالريال السعودي

م	اسم المشروع	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	كفالة اليتامى	268,109	1,072,312	252,665	849,868	1,970,496	1,608,998	7,963,069	4,404,562
2	الأضاحي	107,200	251,716	222,774	295,390	295,061	293,607	590,524	1,503,828
3	إفطار صائم	61,047	43,068	46,802	38,929	85,113	138,000	189,110	115,780
4	إفطار يوم عرفة	-	-	-	-	4,389	5,081	5,730	11,011
5	بناء مساجد	10,755	81,545	-	-	96,004	117,927	171,226	736,717
6	حفر آبار	-	-	-	-	-	23,550	15,356	172,881
7	دعم دارفور	-	-	-	-	-	-	-	463,281
8	زكاة الفطر		14,000	30,427	-	28,105	24,552	35,316	91,436
	الجملة	449115	1464646	554674	1186194	2481176	2213724	8972341	7,499,496

المصدر : التقارير المالية لمؤسسة مكة المكرمة الخيرية للأعوام 2004 - 2011م

د. جمعية العون المباشر الكويتية (لجنة مسلمي أفريقيا) :

بدأت نشاطها في السودان في العام 1983م تحت مظلة منظمة الدعوة الإسلامية أثناء الجفاف والتصحر في تلك الفترة ، وتم تسجيلها رسميا في العام 1986م باسم لجنة مسلمي أفريقيا الكويتية - مكتب السودان تعمل الجمعية في العديد من المجالات الخيرية والإنسانية أهمها :

الدعوة ، كفالة اليتامى ، التعليم ، الصحة ، المياه ، الإغاثة والمشروعات الإنشائية والمرأة والطفل . تعمل في 12 ولاية من الولايات السودانية .

الهيكل الإداري لمكتب السودان :

مدير المكتب الميداني الخرطوم وتحتة الأقسام التالية :

1. مسئول الرعاية الاجتماعية .
2. مسئول الرعاية التعليمية .
3. مسئول المشاريع الإنشائية .
4. مسئول المراكز الصحية .
5. مسئول الدعوة والدعاة .
6. مسئول الحفر الجوفي .
7. مسئول التدريب النسوي .

هذا بالإضافة لمكتب فرعي في جنوب كردفان . ويشرف المكتب على العمل في كل ولايات السودان ، ويغطي مكتب فرعي جنوب كردفان أيضا ولاية شمال كردفان .⁽¹⁾

تم حفر أكثر من 13000 بئر سطحي وارتوازي وتعمل الآن في مشروع ينابيع الحياة لحفر 100 بئر ارتوازي في دولة النيجر الى جانب مشاريع المياه في الدول

¹جمعية العون المباشر ، التعريف والنشأة والمشاريع ، ص 2 .

الأفريقية الأخرى . قامت العون المباشر بإنشاء وإدارة 4 مستشفيات و 256 مستوصف ، كما أرسلت 550 ألف طن من المساعدات الطبية الى جان ، فضل دعمكم استفاد ما يزيد عن مليون طالب في أفريقيا من برامج العون المباشر التعليمية كما تقدم العون أكثر من 700 منحة للدراسات العليا سنويا وتكفل أكثر من 2000 معلم . (1)

جدول رقم (2) مختارات من إنجازات جمعية العون المباشر - مكتب السودان

المجال	الإنجاز	الملاحظات
الرعاية الاجتماعية (كفالة أيتام)	أكثر من 2000 يتيم	من 2003 الى 2012م
منح الطلاب	تقديم أكثر من 2000 منحة	جامعة وفوق الجامعية
التدريب النسوي	تدريب وتأهيل 5000 امرأة	في المهن اليدوية والمنزلية
توزيع الكتب والمصاحف	توزيع أكثر من 150000 نسخة	من كتب ومصاحف وكتيبات
مشروع إفطار الصائم	توزيع 450000 وجبة + 220000 سلة	مطبوخة وجافة
زكاة الفطر	توزيع أكثر من 1500000	زكاة فطر
الأضاحي	ذبح وتوزيع أكثر من 54000 أضحية	خلال أعياد الأضحى المبارك
الإغاثة	تنفيذ أكثر من 12 حملة إغاثة	استفادة منها أكثر من 60000 فرد
العمل في معسكرات النازحين	تسيير معسكرات النازحين بكادقلي	إبان حرب كردفان الأولى
تفويج الحجاج	تفويج أكثر من 200 حاج سوداني	من الأمراء والدعاة وشيوخ القبائل
ختان الأطفال	ختان أكثر من 3000 طفل	في مختلف مناطق السودان
البرامج الدعوية	تسيير ما يزيد على 2000 برنامج	من قافلة ودورة دعوية ونشاط ومخيم
البرامج الصحية	تسيير ما يزيد عن 200 برنامج	قافلة صحية ، حملات توعية

المصدر: لجنة مسلمي أفريقيا (جمعية العون المباشر) التعريف والنشأة والمشاريع ، إعداد قسم

الإعلام والعلاقات العامة ، 2013م

¹الموقع الإلكتروني لجمعية العون المباشر .

المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية

1/ أدوات الدراسة الميدانية وكيفية بناءها:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الأدوات الآتية:
أولاً: تصميم استبانة خصصت للبيانات الشخصية لعينة الدراسة (والتي اشتملت على السن ، المؤهل العلمي، سنين الخبرة، النوع والوظيفة).
ثانياً: تصميم استبانة خصصت للوقوف على محورين رئيسيين في وقاع ومستقبل الأداء الإداري للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية، تمثل تلك المحاور فرضيات الدراسة لتكون أداة الدراسة الأساسية وتوزع على عينة الدراسة وهي ثلاثة الخيارات ليجيب كل مبحوث على عبارات الاستبانة وفق ما يوافق رأيه من خيارات الإجابة، وتضمنت (34) عبارة تم توزيعها على تلك الفرضيات، ومحاور الاستبانة هي:

- واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية.
- الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية .

وقد روعي في تصميمها الآتي:

- 1- ان تكون العبارات سهلة وسليمة اللغة.
- 2- التسلسل المنطقي للعبارات.
- 3- عدم ازدواج الأهداف في العبارة الواحدة

جدول رقم (3) عبارات المحور الأول: واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية

عدد تكرار الأسئلة	المعيار الفرعي
1	تفويض الصلاحيات
1	قنوات الاتصال
3	الرقابة الإدارية
1	رسالة المنظمة
1	أرشفة وتخزين المعلومات
3	القيادة العليا
3	التخطيط الاستراتيجي والآليات
2	الشراكات

المصدر: الدراسة الميدانية، 2014م.

جدول رقم (4) عبارات المحور الثاني: الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية.

عدد تكرار الأسئلة	المعيار الفرعي
4	تقييم الأداء
6	مشاركة العاملين في العمليات الإدارية
2	استقطاب الكفاءات تطويرها
7	مدى ملاءمة البيئة الداخلية للتحفيز على الارتقاء بجودة المخرجات وتحقيق الرضا الوظيفي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2014م.

ب/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالسودان في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية محل الدراسة البالغ عددهم (103) والموجودين في رئاسات تلك المنظمات في الخرطوم في المستويات الإدارية الثلاثة العليا، الوسطى، الدنيا وهي:

- الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية.
- هيئة الأعمال الخيرية .
- جمعية العون المباشر.
- مؤسسة مكة المكرمة الخيرية.

تطبيق الاستبانة:

قام الباحث بمخاطبة مدراء المنظمات التطوعية العربية الإنسانية محل الدراسة لأخذ الموافقة بتوزيع الاستبانة وجمع البيانات، ووجد الباحث الموافقة والتعاون والدعم المعنوي من الإدارات والمبحوثين وقام الباحث بعرض وشرح الاستبانة والغرض منها وتوضيح سرية المعلومات وأن الإجابات الواردة في الاستبانة بغرض البحث.

عينة الدراسة:

لتنفيذ هذه الدراسة قام الباحث باختيار العينة القصدية من الموظفين العاملين بتلك المنظمات محل الدراسة حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (67) موظف وموظفة .

قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على هذه العينة وتم استرجاع (67) استبانة تشكل ما نسبته 100 من الاستبانات الموزعة ، وعليه فقد خضعت هذه الاستبانات للتحليل الإحصائي وهي تشكل 65% من أفراد مجتمع الدراسة .

ج/ صدق أداة الدراسة:

بهدف معرفة مدى قدرة الاستبانة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والتأكد من صدقها وثباتها .
تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين وذوي الخبرة بمجال الدراسة والذين بلغ عددهم (4) محكمين في مواقع وظيفية وتخصصات علمية مختلفة وهم:

1-د. أحمد صباح الخير رزق الله -رئيس قسم الدراسات الأفريقية
والآسيوية- جامعة أم درمان الإسلامية.

2-د. عبدالله محمد أحمد - مدير مركز الدراسات الدبلوماسية جامعة
الخرطوم .

3-د. شرف الدين حسن نصر- أستاذ متعاون بجامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا- معهد تنمية الأسرة والمجتمع.

4-د. أحمد محمود الحسيني - المدير الإقليمي لمؤسسة مكة الخيرية.

وبعد استعادت الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً
لاقتراحاتهم. ثم توزيعها على عينة تجريبية من مجتمع الدراسة والتي اتضح من
خلالها أن بعض الأسئلة تحتاج لبعض التعديل .

المبحث الثالث التحليل والنتائج والتوصيات

أولاً: التحليل

الجدول (5) نوع المبحوثين :

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	36	53.7%
أنثي	31	46.3%
المجموع	67	100

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

بالنظر للجدول نجد أن نسبة الذكور 53.7% والإناث 46.3% ويشير هذا التقارب بين النسبتين إلى عدم وجود قيود على عمل المرأة في المنظمات التطوعية العربية، والدور الكبير والمهم للمرأة في ميدان العمل التطوعي العربي الإنساني، وتميز المرأة بالحس الإنساني والعاطفي العالي جداً يجعلها الأكثر استعداداً للعمل في بعض مجالات العمل التطوعي وقدرتها على التعامل مع بعض من شرائحه الضعيفة التي في أغلبها من النساء و الأطفال وكبار السن، ارتفاع نسبة الإناث العاملات في منظمات العمل التطوعي العربي الإنساني يعتبر عنصر قوة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً بشكل كبير في تحقيق أهداف ورسالة تلك المنظمات الإنسانية.

شكل (1) يوضح نوع المبحوثين



المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

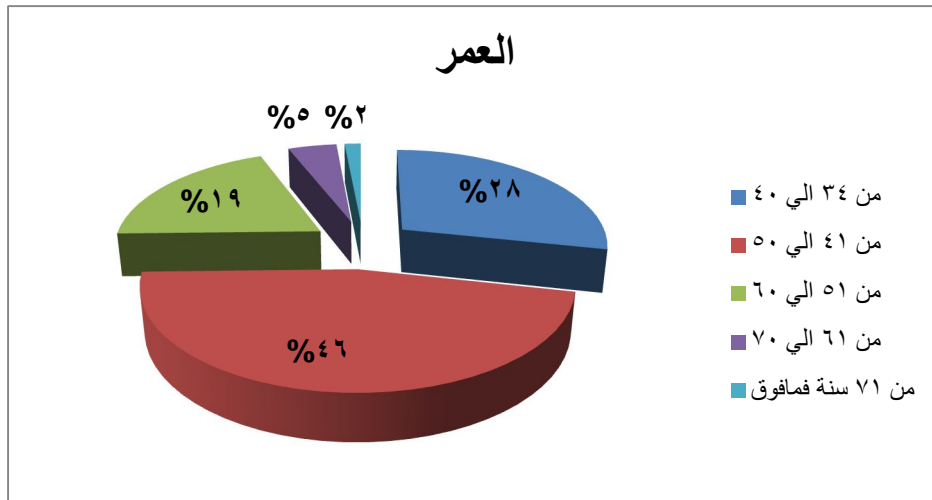
الجدول (6) أعمار المبحوثين :

العمر	التكرار	النسبة
من 34 إلي 40	19	28.4%
من 41 إلي 50	31	46.3%
من 51 إلي 60	13	19.4%
من 61 إلي 70	3	4.5%
من 71 سنة فما فوق	1	1.5%
المجموع	67	100

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

بالنظر للجدول نلاحظ أن نسبة 46.3% قد تجاوزت أعمارهم سن الأربعين وذلك دلالة على أن غالبية المبحوثين تجاوزت أعمارهم سن النضوج ويدعم ذلك نقاط القوة في بيئة المنظمة الداخلية، ونسبة أعمار المبحوثين ما بين 34-50 عام ويشكل ذلك دلالة على أن غالبية المبحوثين من العناصر الشابة وذلك يعتبر مؤشراً إيجابياً مهماً وعنصر قوة في البيئة الداخلية للمنظمة مما يساعد مستقبلاً في النهوض بالأداء العام وتطوره المستدام خاصة وأن الموارد البشرية هي رأس مال أي منظمة وتعظيمها يمثل مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، بشكل عام تشير أعمال المبحوثين على قدرتهم على فهم الاستبانة والإجابة على عباراتها . الفئة العمرية فوق الـ60 عاماً تمثل 6% من أعداد المبحوثين ويتناسب هذا الرقم مع هذه المرحلة العمرية ومع المهام والأدوار الاستشارية التي يمكن أن يؤديها هؤلاء المبحوثين في سبيل تطوير وتأهيل منظماتهم.

شكل (2) يوضح أعمار المبحوثين



المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

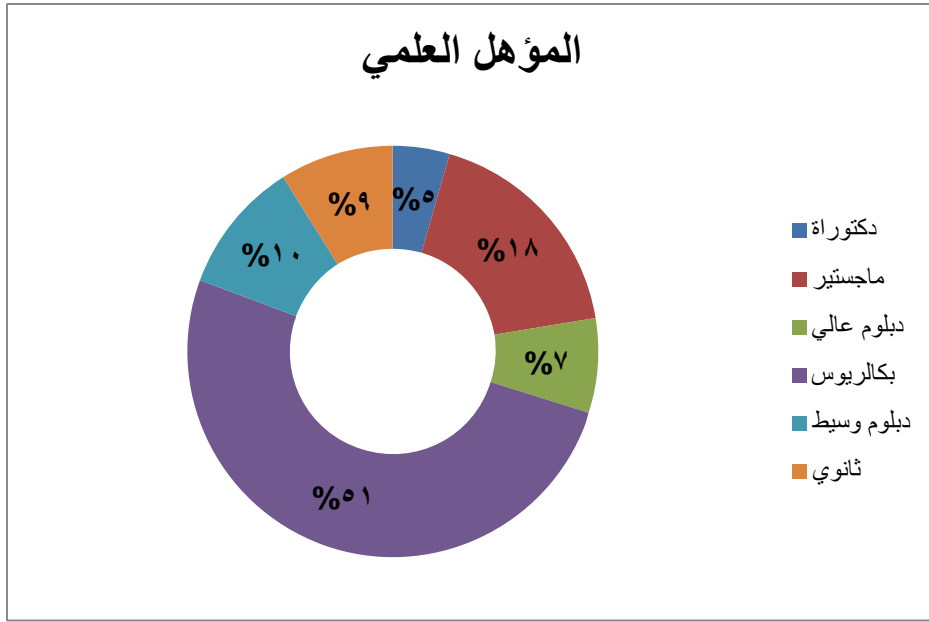
الجدول (7) المؤهل العلمي للمبحوثين:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4.5%	3	دكتوراه
17.9%	12	ماجستير
7.5%	5	دبلوم عالي
50.7%	34	بكالوريوس
10.4%	7	دبلوم وسيط
9%	6	ثانوي
100	67	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

بالنظر للجدول نجد أن نسبة 4.5 من المبحوثين يحملون درجة الدكتوراه، و17.9% يحملون درجة الماجستير ، و 7.5 من حملة الدبلوم العالي ، أي أن 29.8 من المبحوثين مؤهلاتهم العلمية فوق الجامعي، 50.5 يحملون درجة البكالوريوس ، ويشير ذلك أن نسبة 80.5 يحملون درجات جامعية وما فوق الجامعي ، تدل هذه النسبة على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة، ودلالة ذلك أيضاً أن المنظمات محل الدراسة تضم موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً مميز ويشكل ذلك جانب قوة في بيئتها الداخلية التي هي أساس من أساسيات متطلبات تحقيق رؤية المستقبل بمعايير عالية إذا ما استغلت الاستغلال الأمثل حسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

شكل (3) يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين



المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

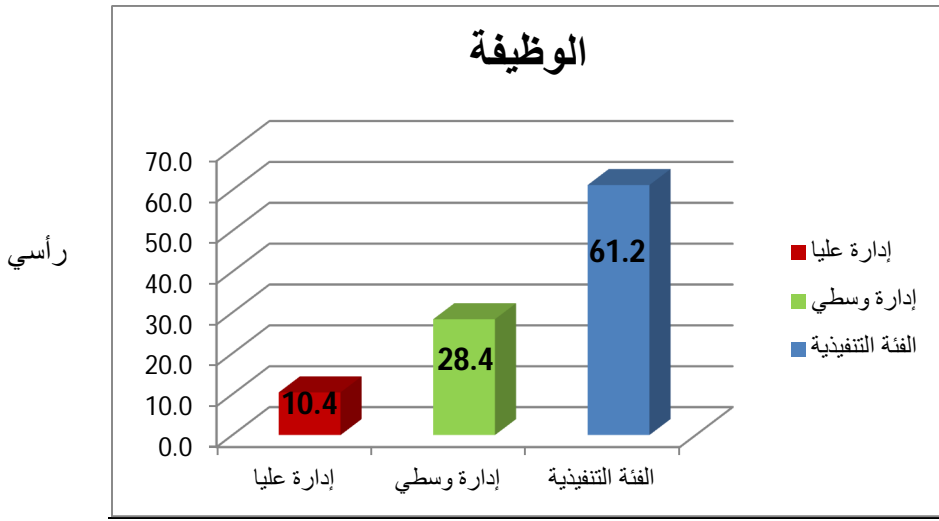
الجدول (8) مستوى وظائف المبحوثين :

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
10.4%	7	إدارة عليا
28.4%	19	إدارة وسطي
61.2%	41	الفئة التنفيذية
100	67	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

بالنظر للجدول نلاحظ أن الفئة التنفيذية تشكل ما نسبته 61.2 ، و 28.4 نسبة الفئة الوسطى. أي أن 89.6% من الفئات الأكثر احتكاكاً بالميدان ومعرفة بالتحديات والعقبات التي تواجه العمل التطوعي العربي الإنساني وتهدد تطوره واستمراريته، والنسبة العالية من إجمالي العينة دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة وموضوع الدراسة والإجابة عليها بشكل موضوعي مما يساعد في تحقيق أهدافها بشكل كبير، كما يوفر ذلك البيئة المناسبة لتحقيق أكثر من مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنجاح الحقيقي لأي منظمة لا يمكن أن يتحقق إلا عبر العاملين، كما أن المعرفة ليست حكراً على أحد.

شكل (4) يوضح مستوى وظائف الباحثين



أفقي

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

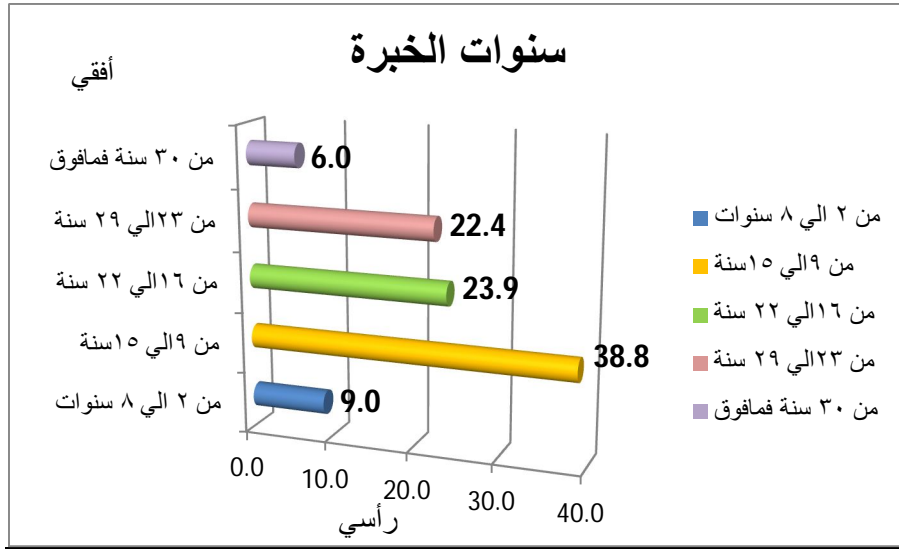
الجدول رقم (9) سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
9%	6	من 2 إلى 8 سنوات
38.8%	26	من 9 إلى 15 سنة
23.9%	16	من 16 إلى 22 سنة
22.4%	15	من 23 إلى 29 سنة
6%	4	من 30 سنة فما فوق
100	67	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

بالنظر للجدول نلاحظ أن نسبة 38,8% يتراوح سن خبراتهم من 9 – 15 سنة ، ومن 16-22 سنة نسبة 23.9%، ومن 23-29 سنة نسبتهم 22.4% ، تشير هذه النسب إلى أن أغلبية الباحثين لديهم خبرات عالية جداً في المجال الإنساني الشيء الذي يعبر عن كفاءتهم وقدراتهم في هذا الميدان ومعرفتهم اللصيقة بالتحديات التي تواجهها في بيئته الداخلية والخارجية كما يشير أيضاً إلى أنه يمكن أن يكون للمنظمات محل الدراسة بما لديها من نقاط قوة مستقبل رائد إذا ما استغلت هذه الميزات استغلالاً أمثل، وأيضاً تعكس استعداد الباحثين لفهم عبارات الاستبانة والقدرة على الإجابة عليها بقدرة وحرص كبير.

شكل (5) يوضح سنوات الخبرة



المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

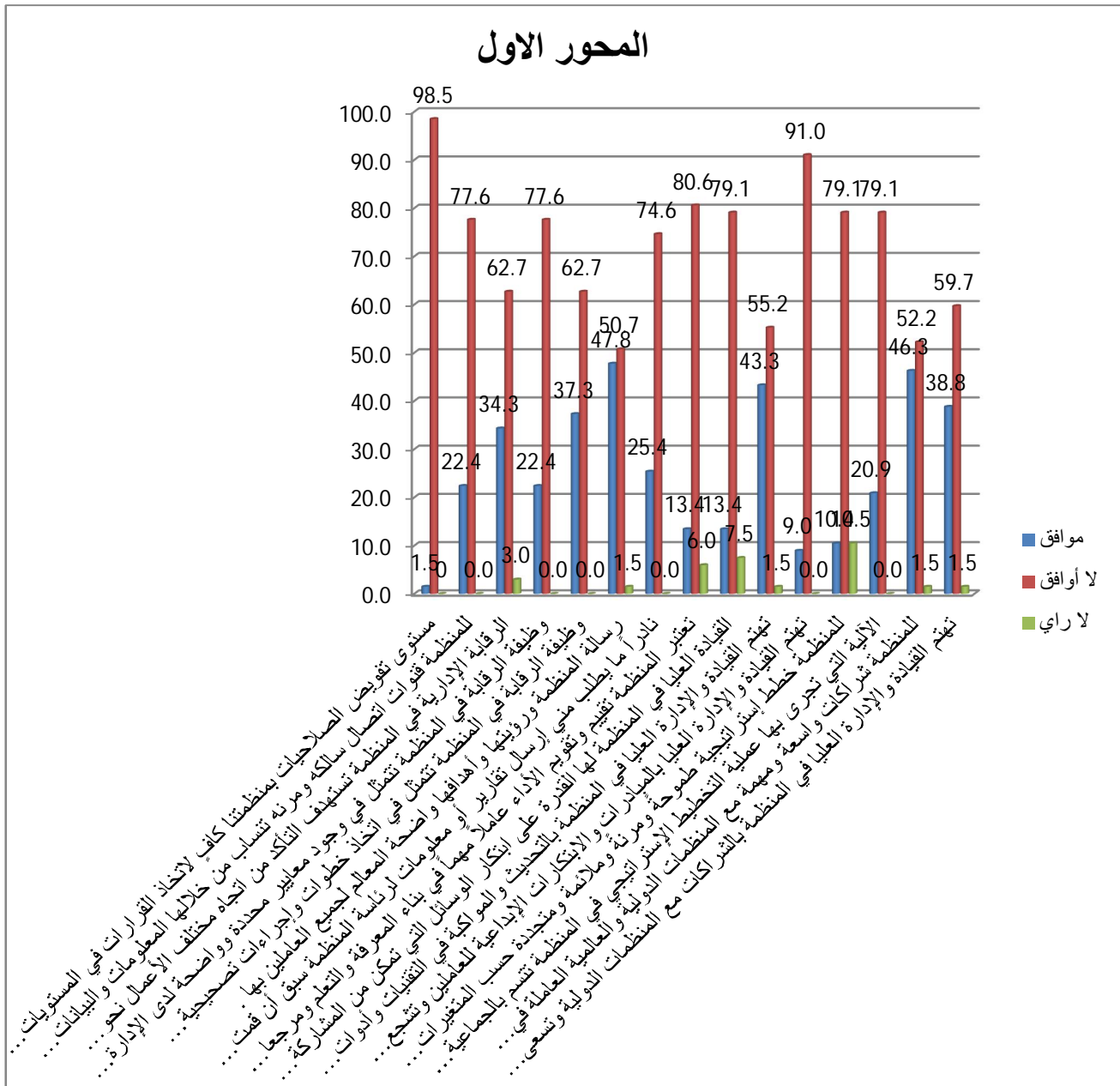
جدول (10) استجابيات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الأول"
استبانة واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية

الرقم حسب الاستبيان	المعيار الفرعي	التكرار والنسبة	تكرار ونسبة توفر المعايير			متوسط حسابي	الانحراف المعياري	المعنوية
			موافق	لا أوافق	لا رأي			
1	مستوى تفويض الصلاحيات بمنظمتنا كافٍ لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة .	ك	1	66	0	1.99	0.122	0.000
		%	1.5	98.5	0	100.0		
2	للمنظمة قنوات اتصال سالكة ومرنة تناسب من خلالها المعلومات والبيانات والقرارات بكل سهولة ويسر بين المستويات الإدارية المختلفة.	ك	15	52	0	1.78	0.420	0.000
		%	22.4	77.6	0.0	100.0		
3	الرقابة الإدارية في المنظمة تستهدف التأكد من اتجاه مختلف الأعمال نحو الأهداف المرسوم للمنظمة	ك	23	42	2	1.69	0.528	0.005
		%	34.3	62.7	3.0	100.0		
4	وظيفة الرقابة في المنظمة تتمثل في وجود معايير محددة وواضحة لدى الإدارة والعاملين .	ك	15	52	0	1.78	0.420	0.000
		%	22.4	77.6	0.0	100.0		
5	وظيفة الرقابة في المنظمة تتمثل في اتخاذ خطوات وإجراءات تصحيحية لمعالجة الإخفاقات ومنع تكرارها	ك	25	42	0	1.63	0.487	0.037
		%	37.3	62.7	0.0	100.0		
6	رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واضحة المعالم لجميع العاملين بها .	ك	32	34	1	1.54	0.532	0.568
		%	47.8	50.7	1.5	100.0		
7	نادراً ما يطلب مني إرسال تقارير أو معلومات لرئاسة المنظمة سبق أن قمت بإرسالها من قبل .	ك	17	50	0	1.75	0.438	0.000
		%	25.4	74.6	0.0	100.0		
8	عنبر المنظمة تقييم وتقويم الأداء عاملاً مهماً في بناء المعرفة والتعلم ومرجعاً للتخطيط و البرمجة والتنفيذ والتحسين المستمر .	ك	9	54	4	1.93	0.437	0.000
		%	13.4	80.6	6.0	100.0		
9	القيادة العليا في المنظمة لها القدرة على ابتكار الوسائل التي تمكن من المشاركة الفاعلة لمنسوبيها في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامجها.	ك	9	53	5	1.94	0.457	0.000
		%	13.4	79.1	7.5	100.0		
10	تهتم القيادة والإدارة العليا في المنظمة بالتحديث والمواكبة في التقنيات وأدوات العمل .	ك	29	37	1	1.58	0.527	0.206
		%	43.3	55.2	1.5	100.0		

0.000	0.288	1.91	67	0	61	6	ك	تهتم القيادة والإدارة العليا بالمبادرات والابتكارات الإبداعية للعاملين وتشجع عليها وترعاها .	11
			100.0	0.0	91.0	9.0	%		
0.000	0.447	1.98	67	7	53	7	ك	للمنظمة خطط إستراتيجية طموحة ومرنة وملائمة ومتجددة حسب المتغيرات التي تحدث من حولها.	12
			100.0	10.5	79.1	10.4	%		
0.000	0.410	1.79	67	0	53	14	ك	الآلية التي تجرى بها عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة تنسم بالجماعية ومشاركة العاملين والمستفيدين.	13
			100.0	0.0	79.1	20.9	%		
0.423	0.530	1.55	67	1	35	31	ك	للمنظمة شراكات واسعة ومهمة مع المنظمات الدولية والعالمية العاملة في منطقة العمل .	14
			100.0	1.5	52.2	46.3	%		
0.049	0.517	1.63	67	1	40	26	ك	تهتم القيادة والإدارة العليا في المنظمة بالشراكات مع المنظمات الدولية وتسعى لخلقها وتدعم ذلك ماديا ومعنويا .	15
			100.0	1.5	59.7	38.8	%		

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

شكل (6) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الأول"
 واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية



المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

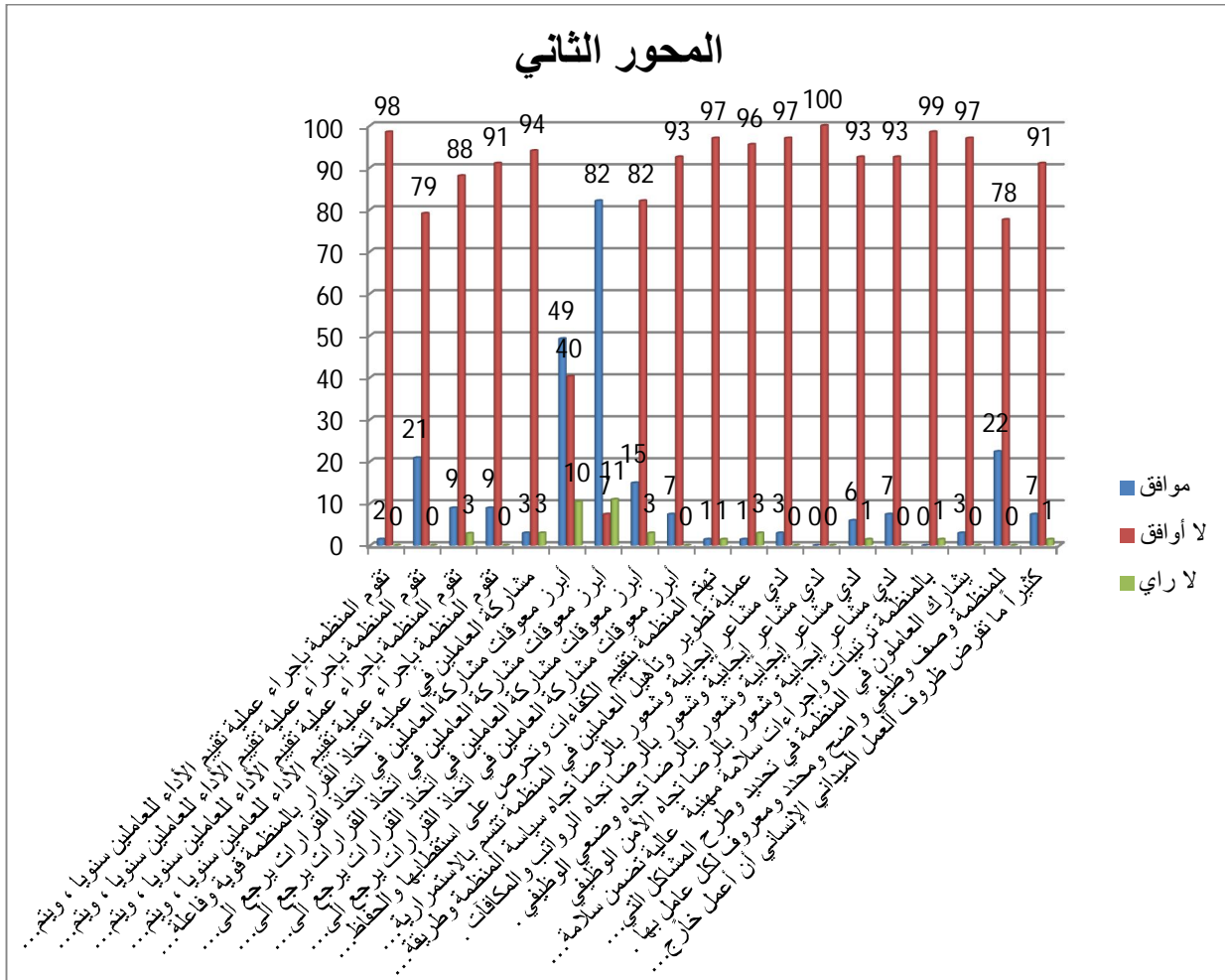
**جدول (11) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الثاني"
الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية**

الرقم حسب الاستبيان	المعيار الفرعي	التكرار والنسبة	تكرار ونسبة توفر المعايير			متوسط حسابي	الانحراف المعياري	المعنى
			لا يوافق	لا أوافق	لا رأي			
1	تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع نتائج التقييم بترقية المتميزين في الأداء .	ك	1	66	0	1.98	0.123	0.000
		%	2	98	0	100.0		
2	تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع نتائج التقييم بالتحفيز المادي أو المعنوي أو كليهما .	ك	14	53	0	1.79	0.412	0.000
		%	21	79	100	100.0		
3	تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع مخرجات التقييم تلقائياً بعملية تحريك للعاملين كسراً للملل وتحريكاً للدماء	ك	6	59	2	1.92	0.319	0.000
		%	9	88	3	100.0		
4	تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع مخرجات التقييم تلقائياً بتدريب وتأهيل العاملين بناء على نتائج التقييم .	ك	6	61	0	1.91	0.288	0.000
		%	9	91	0	100.0		
5	مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة قوية وفاعلة ولها تأثير ملموس على ما يتخذ من قرارات .	ك	2	63	2	1.98	0.214	0.000
		%	3	94	3	100.0		
6	أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى عدم رغبة الرؤساء في إشراك العاملين .	ك	27	33	7	1.61	0.673	0.178
		%	49	40	10	100.0		
7	أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى ضعف خبرة العاملين بهذه المنظمة	ك	7	55	5	1.97	0.425	0.000
		%	82	7	100	100.0		
8	أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى ضعف الوقت المتاح لاتخاذ القرار .	ك	10	55	2	1.88	0.409	0.000
		%	15	82	3	100.0		
9	أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى عدم رغبة العاملين في المشاركة .	ك	5	62	0	1.93	0.265	0.000
		%	7	93	0	100.0		
10	تهتم المنظمة بتقييم الكفاءات وتحرص على استقطابها والحفاظ عليها وتعمل على تحقيق رضاها الوظيفي .	ك	1	65	1	2.00	0.174	0.000
		%	1	97	1	100.0		

0.000	0.213	2.01	67	2	64	1	ك	عملية تطوير وتأهيل العاملين في المنظمة تتسم بالاستمرارية والحدثة والمواكبة .	11
			100.0	3	96	1	%		
0.000	0.171	1.97	67	0	65	2	ك	لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه سياسة المنظمة وطريقة الإدارة ومركزية السلطة	12
			100.0	0	97	3	%		
0.000	.000(a)	2.00	67	0	67	0	ك	لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الرواتب والمكافآت .	13
			100.0	0	100	0	%		
0.000	0.272	1.96	67	1	62	4	ك	لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه وضعي الوظيفي .	14
			100.0	1	93	6	%		
0.000	0.265	1.93	67	0	62	5	ك	لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الأمن الوظيفي	15
			100.0	0	93	7	%		
0.000	0.122	2.01	67	1	66	0	ك	بالمنظمة ترتيبات وإجراءات سلامة مهنية عالية تضمن سلامة وأمن العاملين بها .	16
			100.0	1	99	0	%		
0.000	0.171	1.97	67	0	65	2	ك	يشارك العاملون في المنظمة في تحديد وطرح المشاكل التي تعوق أداء مهامهم ولها اهتمام كبير واستجابة عالية وملموسة لهذا الطرح .	17
			100.0	0	97	3	%		
0.000	0.420	1.78	67	0	52	15	ك	للمنظمة وصف وظيفي واضح ومحدد ومعروف لكل عاملٍ بها .	18
			100.0	0	78	22	%		
0.000	0.295	1.94	67	1	61	5	ك	كثيراً ما تفرض ظروف العمل الميداني الإنساني أن أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ويتم حساب قيمة ساعات العمل الإضافي لي بصورة تلقائية وبدون عناء.	19
			100.0	1	91	7	%		

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

شكل (7) استجابات أفراد عينة البحث للمعايير الفرعية لمعيار "المحور الثاني"
 الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية



المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

تحليل الاستبانة الرئيسية:

بناءً على ما أردنا في الإطار النظري للدراسة عن التنظيم وأساسياته والأداء ومفاهيمه وتوازنه وتقييمه وتطويره، وأيضاً من جانب آخر استعرضنا التحديات التي تواجه المنظمات التطوعية العربية الإنسانية في عملياتها الإدارية وعدم الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر للأداء، والممارسات غير الديمقراطية بتلك المنظمات وعدم الاهتمام بمواردها البشرية وغيرها من التحديات وكل ذلك من مصادر ومراجع متنوعة.

واستكمالاً للدراسة النظرية واستناداً على ما جاء في نتائج الدراسة الميدانية
يورد الباحث التحليل الآتي لمحاور الاستبانة المختلفة:-

المحور الأول:

الذي دار حول واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية
الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية.

الفقرة رقم (1): الجدول رقم (10) رقم الصفحة (155) مستوى تفويض الصلاحيات:

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يلاحظ الآتي:

- 98.5% من المبحوثين لا يوافقون على هذه الفقرة.
- مستوى المعنوية 0.000 وذلك يشير إلى رفض العبارة من المبحوثين.
أن نسبة الرفض العالية جداً تشير للآتي:
 - 1-تمركز السلطة في القيادة والإدارة العليا بصورة شبه كلية.
 - 2-عدم تبسيط الإجراءات.
 - 3-صعوبة اتخاذ القرارات وتأخير صدورها في الوقت المناسب مما عاق
عملياتها الإدارية وتسببت في ضياع الكثير من الفرص وحدوث كثير من
المهددات التي كان من الممكن منعها.
 - 4-ضعف ارتباط التواصل الإنساني بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا
بما يصدر من قرارات وعدم الانفعال بها وتنفيذها بشكل آلي.
 - 5-ضعف الشعور بالملكية لدى العاملين والولاء للمنظمة يزيد من الإحساس
باللامبالاة وعدم المسؤولية لدى العاملون.
 - 6-عدم التفويض أو التمكين هو شكل من أشكال عدم الثقة في المرؤوسين
وذلك يؤدي إلى فقدان الثقة في النفس وعدم المبادرة والخوف والتباعد
وضعف الولاة ونقصان الهمة والإحساس بالمسؤولية ولا يتسم ذلك مع
مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتميز بالمشاركة والعمل الجماعي
، المرونة والسرعة والمواكبة والاستخدام الأمثلة للموارد البشرية والمادية،
والتي من بينها الكفاءات والخبرات التي تمتلكها المنظمات.

الفقرة رقم (2): الجدول رقم (10) الصفحة رقم (155) للمنظمة قنوات اتصال سالكه ومرنه تنساب من خلالها المعلومات والبيانات والقرارات بكل سهولة ويسر بين المستويات الإدارية المختلفة: بالنظر إلى الجدول رقم (10) يلاحظ الآتي:

- نسبة الذين لا يوافقون على الفقرة 77.6 .
- مستوى المعنوية 0.000

ويشير ذلك إلى رفض العبارة من المبحوثين ، مما يوضح أن هنالك مشكلة كبيرة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية بالمنظمات التطوعية العربية علماً بأن هيكل العلاقات والسلطات يمثل واحد من أهم هياكل الوظائف والعلاقات داخل وخارج المنظمة.

رفض العبارة يعكس عدم توفر مبادئ التنظيم الفعال بسبب سوء الاتصال، إن قنوات الاتصال داخل المنظمة في أهميتها للتنظيم والمنظمة كالشرايين والأوردة للجسم، تحمله له مقومات الحياة الغذائية وتبعد عنه المواد السامة، لذلك فإن تعثر انسياب البيانات والمعلومات والقرارات داخل جسم التنظيم يؤدي إلى خلل في أطراف وظهور أمراض قد تؤدي إلى شلل فيها وقد تصل إلى حد البتر لعدم قدرة التنظيم على التواصل معها.

الفقرات (3، 4، 5) والتي تتحدث عن الرقابة وأهدافها ومعاييرها وما يتخذ

من إجراءات تصحيحية ، يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الآتي:

جدول (12) يوضح مستوى المعنوية للفقرات (3، 4، 5)

مستوى المعنوية	النسبة		الفقرة
	لا يوافقون	يوافقون	
0.005	62.7	0	3 (الرقابة الإدارية في المنظمة تستهدف التأكد من اتجاه مختلف الأعمال نحو الأهداف المرسوم للمنظمة
0.000	77.6	0	4) وظيفة الرقابة في المنظمة تتمثل في وجود معايير محددة وواضحة لدى الإدارة والعاملين .
0.037	62.7	0	5) وظيفة الرقابة في المنظمة تتمثل في اتخاذ خطوات وإجراءات تصحيحية لمعالجة الإخفاقات ومنع تكرارها

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

يلاحظ أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.420-0.528

وأن مستوى المعنوية تتراوح بين 0.005 - 0.000 مما يدل على رفض الفقرات الثلاثة بين المبحوثين. والرقابة الفعالة هي واحدة من أهم حلقات العمليات الإدارية، الرقابة الإيجابية هي المطلوبة، وهي التي لها مرجعيات من أهداف ومعايير تمكن القيادة والإدارة من الوصول لنتائج حقيقية عن سير العمليات ، وتعطي تغذية راجعة بعبارة عن معلومات وبيانات وتحليلات تشكل دعامة قوية لمتخذي القرارات والإجراءات التصحيحية، والرقابة التي تمنح الثقة في مختلف التواصل الإنساني بين المستويات الإدارية المختلفة وتهيئ المناخ الذي يولد الابتكار والإبداع.

رفض العبارات يدل أن نظام الرقابة الحالي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية نظام تقليدي غير مواكب للإدارة الحديثة ليس له أهداف محددة مخطط لها مسبقاً كما أنه لا توجد معايير محددة لقياس الأداء وبالتالي لا يمكن أن يتم الحصول من خلال الرقابة الحالية على معلومات وبيانات دقيقة وشاملة تكون الأساس لاتخاذ القرارات في تصحيح المسار، عليه تتعثر مسيرة التحسين والتطوير المستمر للأداء.

الفقرة رقم (6)؛ الجدول رقم (10) الصفحة (155) رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واضحة

المعالم لجميع العاملين بها . بالنظر للجدول الخاص بالعبارة نجد أن مستوى المعنوية 0.568

نلاحظ أن مستوى المعنوية أكثر من 0.005 ويعني ذلك قبول العبارة من الفئات المبحوثة، وأن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها مفهومة وواضحة لجميع العاملين بها ، ويمثل ذلك جانباً إيجابياً يعكس تفهم العاملون بتلك المنظمات للرسالة الإنسانية والأهداف السامية للعمل التطوعي الإنساني ، وعلى قيادات العمل التطوعي الإنساني استثمار ذلك في تطوير الأداء العام لمنظماتهم التطوعية الأساسية.

الفقرة رقم (7)؛ الجدول رقم (10) الصفحة رقم (155) نادراً ما يطلب مني إرسال تقارير أو معلومات لرئاسة المنظمة سبق أن قمت بإرسالها من قبل .

تحدثت العبارة على أنه نادراً ما يطلب مني إرسال تقارير أو معلومات لرئاسة المنظمة سبق أن قمت بإرسالها من قبل وبالنظر للجدول الموضحة أدناه نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.000.

ويعني أن نسبة التباين أو التشتت مقبولة وأن مستوى المعنوية 0.000 مما يدل على رفض العبارة لدى المبحوثين يشير إلى الآتي:

- وجود خلل واضح في عملية استقبال التقارير الوارد لرئاسة المنظمات من مكاتبها الميدانية.

- وجود خلل في مسارات تلك التقارير الميدانية داخل لمنظمات التطوعية العربية للجهات المعنية بها وكذلك قصور في نظام أرشفة التقارير والبيانات، عدم توفر نظم معلومات دقيقة وفق تقنيات متطورة.

- عدم وجود آلية متكاملة لتخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات والبيانات الواردة من مكاتبها الميدانية، بحيث تمكن هذه الآلية من الاستفادة القصوى من تلك المعلومات في دراسة وتحليل سير العمليات وتحديد جوانب القصور، والفرص والمهددات واتخاذ القرارات التصحيحية وفقاً لذلك حتى تتمكن المنظمات التطوعية العربية من تحقيق جانباً مهماً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو تحقيق التحسين المستمر للأداء بمحاوره المختلفة.

الفقرة رقم (8) الجدول رقم (10) الصفحة (155) تعتبر المنظمة تقييم وتقويم الأداء عاملاً مهماً في بناء المعرفة والتعلم ومرجعاً للتخطيط والبرمجة والتنفيذ والتحسين المستمر
ورد في هذه العبارة الآتي:

تعتبر المنظمة تقييم وتقويم الأداء عاملاً مهماً في بناء المعرفة والتعلم ومرجعاً للتخطيط والبرمجة والتنفيذ والتحسين المستمر. وبالنظر لنتائج التحليل حسب الجدول رقم (18). نلاحظ أن الانحراف المعياري (0.437) ومستوى المعنوية 0.0000 وبين ذلك أن العبارة مرفوضة لدى المبحوثين بنسبة 80.6%. ويعكس ذلك وجود مشاكل كبيرة في عملية تقييم الأداء المؤسسي الفعال.

إذا أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وأن التقييم هو الذي يمكن المنظمة من الوقوف على تلك النتائج بالتقييم والتحليل العلمي الذي يستخدم فيه الإجراءات والوسائل والمعايير الصحيحة، وبالتالي إصدار قرارات بشأن تصحيح المسار بعد التشخيص ومعرفة الفرص والمهددات التي تواجهه أو تنظر المنظمة في حاضرها ومستقبلها.

التقييم والتقييم بهذا الشكل الذي يمكن من زيادة المعرفة بشأن الأداء واتخاذ القرارات السليمة في عمليات التخطيط والتنفيذ مستقبلاً وبالتالي تحقيق التحسين المستمر كواحد من أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

وفي نظر الباحث رفض المبحوثين للعبارة رقم (8) يدل على أن عملية التقييم والتقييم للمنظمات لا تتم على أسس علمية صحيحة ، وبالتالي عدم تمكن القيادات والإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى من معرفة الرؤية الواضحة لسير عملياتها الإدارية، وعدم القدرة على معرفة مهددات الأداء وأيضاً الفرصة التي تنتظر المنظمات، مما يشكل في رأي الباحث أحد أهم المعوقات التي تمنع التحسين المستمر في أداء المنظمات التطوعية العربية الإنسانية.

الفقرة (9)، (10)، (11)، الجدول رقم (10) الصفحة (155)

بالنظر إلى جدول التحليل رقم (10) نلاحظ الآتي:

جدول (13) يوضح مستوى المعنوية لل فقرات (9، 10، 11)

رقم الفقرة	مستوى المعنوية
9) القيادة العليا في المنظمة لها القدرة على ابتكار الوسائل التي تمكن من المشاركة الفاعلة لمنسوبيها في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامجها.	0.000
10) تهتم القيادة والإدارة العليا في المنظمة بالتحديث ومواكبة في التقنيات وأدوات العمل .	0.206
11) تهتم القيادة والإدارة العليا بالمبادرات والابتكارات الإبداعية للعاملين وتشجع عليها وترعاها .	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

الفقرة رقم (10) يلاحظ أن سبة مستوى المعنوية يساوي 0.206 مما يشير إلى قبول الفقرة لدى المبحوثين، ويعني ذلك أن القيادات والإدارة العليا بالمنظمات التطوعية العربية تهتم بتحديث ومواكبة التقنيات وأدوات العمل للمتغيرات التي تحدث من حولها مما يدعم عملية تطوير الأداء بتلك المنظمات.

الفقرة (9) ورقم (11) نسبة مستوى المعنوية بالفقرتين 0.000 مما يبرهن على رفض العينة المبحوثة للفقرتين. والفقرتان تحتويان على محاور مهمة جداً من محاور الإدارة الحديثة وعوامل مهمة من عوامل نجاح عمليات تطوير الأداء، حيث أن مشاركة العاملين في عمليات الإدارة قد أصبحت محورياً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة والنجاح الحقيقي لها هو الذي يحقق من خلال مشاركة العاملين بها، وهو الذي يحدث عبر التعاون والعمل الجماعي.

القيادة العليا في المنظمات لها القدرة على ابتكار الوسائل التي تمكن من المشاركة الفاعلة لمنسوبيها في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامجها، حيث جاءت نسبة الذين يوافقون على العبارة 13.4 ، والذين لا يوافقون 79.1 والذين لا رأي لهم 7.5، ويعكس ذلك ضعف قدرات القيادة العليا في المنظمات في ابتكار الوسائل التي تمكن من المشاركة الفاعلة للعاملين في العمليات الإدارية ويشير ذلك إلى ضعف الجهود والمشاركة الجماعية وبالتالي ضعف تعرض عنصر مهم من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهو عنصر مشاركة كل العاملين في العمليات الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة والتميز أن المعرفة ليس حكراً على أحد لا تخضع لمستوى إداري معين وتوسيع باب المشاركة والمسئولية يوسع من إمكانية الحصول على أكبر قدر من الآراء والأفكار التي تصنع الجودة الشاملة، العاملون هم الأقرب لمشاكل العمل الميداني ومتغيراته وبالتالي هم الأجدر والأحق بالمشاركة وتحسيناته في اتخاذ قراراته بالمبادرات الإبداعية وعدم تشجيعها.

كما أن الاهتمام من القيادة العليا بالمشاركات والأفكار والآراء التي يشارك بها العاملون تشجع على المزيد وتدفع بالأفكار الصغيرة لكي تصبح كبيرة وتنمي روح الابتكار لديهم وبالتالي القدرة على الإنجاز والإبداع في مجالات عملهم.

ونسبة 0.000 للمعنوية تبين أن الفئة المبحوثة قد رفضت هذه العبارة يشير إلى عدم اهتمام القيادة والإدارة العليا بالمنظمات التطوعية العربية بهذا الجانب يقتل قيم روح المشاركة والإبداع والابتكار عند العاملين . وبالتالي يضعف روح الانتماء والولاء والحرص على مصالح المنظمة.

الفقرة (12، 13) الجدول رقم (10) الصفحة (155) الفقرة (12) للمنظمة خطط إستراتيجية طموحة ومرنة وملائمة ومتجددة حسب المتغيرات التي تحدث من حولها. الفقرة (13) الآلية التي تجرى بها عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة تتسم بالجماعية ومشاركة العاملين والمستفيدين

التخطيط حلقة من سلسلة العمل الإداري وهو مدخل لحل المشكلات ومنهج فعال لتحقيق الأهداف والتخطيط الاستراتيجي هو الذي تواجه به المنظمة بيئتها المتغيرة المحيطة بها التي تستورد منها المنظمة مدخلاتها من موارد بشرية ومادية وأنظمة وغيرها وتصدر المنظمة للبيئة نتائجها ومخرجاتها والتي إما أن تقبلها أو ترفضها بناءً على ما آلت إليه من متغيرات، وقبول أو رفض هذه المخرجات يعتمد اعتماداً كلياً على مدى قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي السليم المرن الذي يقبل التعديل والتصويب المتجدد المواكب لمتغيرات البيئة حسب تطورها وحسب رغبات عملاء المنظمة .

يلاحظ أن نسبة 79.1 من المبحوثين لا يوافقون على الفقرة رقم (12)، ونسبة مستوى المعنوية صفر مما يدل على رفض الفئة المبحوثة لها، أما الفقرة رقم (13) فإن 79.1 من المبحوثين لا يوافقون على الفقرة ونسبة المعنوية 0,000 وذلك يعني رفض المبحوثين للعبارة ومما برهن على وجود مشكلة كبيرة في التخطيط الإستراتيجي في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية وآلياته. إن ذلك كله قد أدى إلى:

- عدم وضوح الفرص والمهددات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .
- ضعف التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية ومتغيراتها.
- قصر المدى الزمني للتخطيط والقرار.
- قصور في تخطيط الموارد البشرية.

وذلك كله كان واحداً من أهم الأسباب التي أدت إلى المشاكل الموجودة في الأداء العام للمنظمات.

الفقرة رقم (14) الجدول رقم (10) الصفحة (155) للمنظمة شراكات واسعة ومهمة مع

المنظمات الدولية والعالمية العاملة في منطقة العمل

يلاحظ أن نسبة مستوى المعنوية الخاصة بهذا البند 0.423 وذلك يعني قبول هذه الفقرة لدى المبحوثين ودليلاً على وجود شراكات.

ولكنه يلاحظ في الفقرة (15) الجدول رقم (10) الصفحة (155) تهتم القيادة والإدارة

العليا في المنظمة بالشراكات مع المنظمات الدولية وتسعى لخلقها وتدعم ذلك مادياً ومعنوياً

أن نسبة مستوى المعنوية 0.049 أي أن الفقرة مرفوضة من قبل العينة المبحوثة، أي أنه لا يوجد اهتمام من القيادة والإدارة العليا بالسعي لخلق الشراكات وتطويرها وذلك يدل على أن القدر الموجود من الشركات عبارة عن مبادرات فردية من مستويات إدارية ميدانية غير القيادات على مستوى الرئاسات وغير مدعومة من القيادات العليا على مستوى الرئاسات. وبما أنها مبادرات لا تجد الدعم المادي والمعنوي، في ظل مركزية السلطة والقرارات، فتلك الأسباب كفيلة في أن تعيق استمراريتها ونجاحها في تحقيق أهداف تلك الشراكات، فتُضَيِّع المنظمات التطوعية العربية بذلك فرصاً مهمة لتبادل الخبرات والإمكانات والحصول على الدعم المالي والمعنوي وحرصاً مهمة لرفع قدراتها البشرية بالتدريب والتأهيل وغيرها من فرص الشراكات علماً بأن الشراكات تعتبر من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات

التطوعية العربية الإنسانية

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ويمثلون متغيراً من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي بما لديهم من دوافع واتجاهات، وتقييم أدائهم عنصراً مهماً وأساسياً بما لديهم من تأثير على نتائج ومخرجات عمليات المنظمة، وأداء العامل هو حصيصة نشاطه في وظيفته الذي قد يكون سلباً أو إيجاباً.

الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، الجدول رقم (11) الصفحة رقم (158) تدور حول تقييم

أداء العاملين وكيفية التعامل مع مخرجاته .

بالنظر للجدول رقم (11) نجد الآتي:

جدول (14) يوضح مستوى المعنوية للفقرات من (16-19)

الفقرة	النسبة		الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
	يوافقون	لا يوافقون		
1) تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع نتائج التقييم بترقية المتميزين في الأداء .	12%	98.0	0.125	0.000
2) تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع نتائج التقييم بالتحفيز المادي أو المعنوي أو كليهما .	21	79	0.412	0.000
3) تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع مخرجات التقييم تلقائياً بعملية تحريك للعاملين كسراً للملل وتحريكاً للدماء	9%	88%	0.319	0.000
4) تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنويا ، ويتم التعامل مع مخرجات التقييم تلقائياً بتدريب وتأهيل العاملين بناء على نتائج التقييم	9%	91%	0.288	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

يلاحظ أن نسب الذين لا يوافقون على الفقرات الأربعة تراوحت بين 79% - 98% مستوى المعنوية 0.000 بمعنى أن الفقرات مرفوضة بنسبة عالية جداً من قبل المبحوثين.

وذلك الرفض يدل على الآتي:

1- تفتقر عملية تقييم أداء العاملين بالمنظمات التطوعية العربية إلى القدرة على تحديد الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

2- لا فرق في التقدير والتقييم بين الذين يعملون بتفاني وتجرد وكفاءة عالية وبين الذين لا يعملون.

- 3- عدم الاهتمام بالدوافع المحددة للسلوك الإنساني ومدى تأثيرها على المنظمة، كما أوردنا في الإطار النظري .
- 4- أيضاً المنظمات التطوعية العربية الإنسانية لا تطبق الجودة الشاملة التي تهتم بالعقول والقلوب معاً.
- 5- لا توجد علاقة بين تقييم أداء العاملين وما يتم بالمنظمات من عمليات في إدارة الموارد البشرية من تدريب، وتأهيل، وهيكله وظيفية ووصف وظيفي وما يتم فيها من تغيرات من وقت لآخر إن وجدت.
- 6- لا تتم عملية تحريك أو نقل للعاملين من موقع لآخر التي من المفترض أن تتم لعدة أسباب:
 - أ. الترقية نتيجة للتميز
 - ب. قدرات الموظف أعلى من الوظيفة أو دونها.
 - ت. رفع قدرات العامل.
 - ث. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - ج. نقل الخبرات.
 - ح. زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل.لكل ما نتج عنه في نظر الباحث ما يلي:
 - 1- هدر الموارد المادية والطاقات البشرية .
 - 2- الضعف الإداري.
 - 3- كثرة دوران العمل بكثرة خروج الموظف أو فصله أو استقالته.
 - 4- استياء العاملون لدرجة عالية أدت إلى ضعف النشاط التنظيمي والالتزام العاطفي لدى العاملون وذلك بدوره أدى إلى تردي الأداء العام.
 - 5- تراجع مستوى الإحساس بالمسئولية والولاء للمنظمة والتفاني في العمل.
 - 6- نمو الشعور باللامبالاة .
 - 7- عدم الحرص على التمييز في الأداء والإتيان بالأفكار الإبداعية المميزة.

الفقرة (5) ، (6) ، (7) ، (8) ، (9) ، (10) تتحد عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومدى قوتها ومعوقاتها . الجدول (11) الصفحة رقم (158) وبالنظر للجدول رقم (11)

جدول (15) يوضح مستوى المعنوية لل فقرات من (20-21)

مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	النسبة		الفقرة
		لا يوافقون	يوافقون	
0.000	0.214	%94	%3	(5) مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة قوية وفاعلة ولها تأثير ملموس على ما يتخذ من قرارات .
0.178	0.673	40.3	49.3	(6) أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى عدم رغبة الرؤساء في إشراك العاملين .
0.000	0.438	7	82	(7) أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى ضعف خبرة العاملين بهذه المنظمة
0.000	0.437	82	15	(8) أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى ضعف الوقت المتاح لاتخاذ القرار .
0.000	0.457	93	7	(9) أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى عدم رغبة العاملين في المشاركة
0.000	0.174	97	1	(10) تهتم المنظمة بتقييم الكفاءات وتحرص على استقطابها والحفاظ عليها وتعمل على تحقيق رضاها الوظيفي .

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

بالنظر للجدول رقم (11) نلاحظ في العبارات (5، 6، 7، 8، 9 ، 10) من المبحوثين أن النسبة المعنوية لكل عبارة تؤكد أن العبارات مرفوضة لدى المبحوثين وذلك دلالة على الآتي:

- 1- لا توجد مشاركة فاعلة للعاملين بالمنظمات التطوعية العربية في اتخاذ القرارات.
- 2- عدم المشاركة الفاعلة ليس أسبابها عدم رغبة القيادة والإدارة العليا.
- 3- ضعف خبرة العاملين.
- 4- ضيق الوقت المتاح.

5- عدم رغبة العاملون.

إذا الأسباب التي وراء عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ما يلي:

- النظام الإداري التقليدي الغير مواكب.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- ضعف القدرات والمهارات الإدارية للقيادات والإدارات العليا.
- عدم الممارسة الديمقراطية في اختيار القيادات العليا وعدم وجود معايير في اختيارها كما أنه لا يتم تقييم أدائها والقيام بمسائلتها، وتحديد فترة زمنية محددة لتداول القيادة بها.
- الفقرة رقم (10) الجدول أعلاه التي تحدثت عن تقييم الكفاءات نجد أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة 97% بنسبة معنوية (0.000).
- إن العنصر البشري المؤهل ذو الخبرة الطويلة والأمانة والولاء ثروة وأعلى ما تمتلكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة .
- إن النتيجة تعكس إلى أي مدى لا تهتم المنظمات التطوعية العربية الإنسانية بالكفاءات البشرية حفاظاً عليها وتقييماً لها وتعظيماً لدورها، إن ذلك يشير إلى ما يلي:
- فقدانها للكفاءات البشرية.
- هدر الإمكانيات بما يلي:
- بسبب الإنفاق الذي تم على الكفاءات والخبرات .
- إحلالهم بعناصر بشرية جديدة قليلة التجربة والخبرة والمعرفة.
- تردي الأداء العام للمنظمات وما يتسبب فيه من هدر للموارد.
- تراجع إيراداتها ومواردها المالية.
- فقدان المانحين بسبب ضعف مستوى جودة المخرجات.
- اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية لدى المنظمات الدولية والمجتمعات الرسمية والشعبية والمانحين.

- الفقرة رقم (11) الجدول (11) الصفحة (158)** تهتم بتطوير وتأهيل العاملين .
- نسبة الذين لا يوافقون على الفقرة 95.5 ونسبة مستوى المعنوية (0.000) وذلك على رفض العينة المبحوثة للفقرة بنسبة عالية جداً، وفي نظر الباحث .
- إن ذلك سيؤدي إلى المهددات الآتية للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية:
- إمكانية كسب الفرص التي تنتظرها وتجنب المهددات التي تتهددها.
 - إمكانية تطويرها ومواكبتها لما يدور حولها .
 - القدرة على استثارة طاقات العاملون بها.
 - تحقيق الأهداف والاحتياجات الشخصية للعالمين بها ، التي تشكل دوافع محددة للسلوك، وذلك بحاجتهم لتحقيق زيادة المعرفة والتعلم.
 - تحقيق مبدأ الجودة الشاملة من خلال العالمين.
 - تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات.

الفقرة (12) الجدول (11) الصفحة (158) نسبة الذين لا يوافقون 97% ومن خلال هذه النتائج نشير إلى ما يلي:

- 1- العاملون يرفضون مركزية السلطة وعدم تفويضها إلى المهارات وأصحاب المعرفة.
- 2- كما يرفضون منعهم من ممارسة حقهم في المشاركة في العمليات الإدارية المختلف، تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً وتصحيحاً .
- 3- كما أنهم غير راضون عن العلاقات التنظيمية ومستوى الاتصال، أنهم غير راضون عن التنظيم بالمنظمات التطوعية العربية.

الفقرة (13) الجدول (11) الصفحة (158) نسبة الذين لا يوافقون 100% .

كما أن نسبة 100% لا يشعرون بالرضا تجاه الرواتب والمكافآت وذلك يدل على عدم وجود توازن في الأداء بين مستوى إنجاز أهداف المنظمة العامة ومستوى إنجاز الأهداف الشخصية للعاملين، وبما أن المنظمات تفتقر بشكل كلي لهذا التوازن بين الأخذ والعطاء، فذلك يدفع بالسلوك الإنساني داخل تلك المنظمات في اتجاه يعرقل مسيرة التطوير والتحسين المستمر لعمليات المنظمات التطوعية العربية المحلية، فالدوافع تحركها الحاجات والسلوك تحركه الدوافع، وكل شخص

يأتي للعمل بالمنظمة وله أهداف شخصية يسعى لتحقيقها جنباً إلى جنب مع الأهداف العامة، وكل منظمة بقدر ما تحرص على تحقيق تلك الأهداف بقدر ما يخلص هؤلاء العاملون لمنظمتهم.

الفقرة (14) الجدول (11) الصفحة (158)

وكذلك نسبة 93 لا يوافقون على الفقرة رقم (14) الخاصة بالشعور بالرضا تجاه الوضع الوظيفي،

الفقرة (15) الجدول (11) الصفحة (158) نسبة الذين لا يوافقون 93 بما يلي توفر الأمن الوظيفي .

الفقرة (16) الجدول (11) الصفحة (158) نسبة الذين لا يوافقون على العبارة 99 نسبة مستوى المعنوية للخمسة فقرات 0.000 وذلك يدل على رفض المبحوثين للعبارة الخمسة.

الفقرات الموضحة أدناه:

جدول (16) يوضح مستوى المعنوية للفقرات من (28-32)

مستوى المعنوية	النسبة		الفقرة
	لا يوافقون	يوافقون	
0.000	97%	3%	(12) لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه سياسة المنظمة وطريقة الإدارة ومركزية السلطة
0.000	100	-	(13) لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الرواتب والمكافآت .
0.000	92.5	4%	(14) لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه وضعي الوظيفي .
0.000	92.5	7.5%	(15) لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الأمن الوظيفي
0.000	98.5	1.5%	(16) بالمنظمة ترتيبات وإجراءات سلامة مهنية عالية تضمن سلامة وأمن العاملين بها .
0.000	97	3	(17) يشارك العاملون في المنظمة في تحديد وطرح المشاكل التي تعوق أداء مهامهم ولها اهتمام كبير واستجابة عالية ولمموسة لهذا الطرح .

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث 2014م.

نسبة الذين لا يوافقون على هذه الفقرات تراوحت بين 92.5 - 100% كأعلى نسبة رفض بين الفقرات كما أن مستوى المعنوية مستوى المعنوية لكل الفقرات الواردة في الجدول أعلاه تساوي 0.000.

من أهم ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العاملين، وبالنظر إلى نتائج الفقرات 12، 13، 14، 15، 16، 17 يتضح أن المنظمات التطوعية العربية تفتقر لعناصر مهمة جداً من عناصر تحقيق الفعالية التنظيمية، والالتزام العاطفي، والولاء والإحساس بالانتماء للمنظمة وروح العمل والمسئولية الجماعية.

هذه العناصر هي التي تلامس الحاجات الفعلية للمورد البشري، وبالتالي عدم الاهتمام بها يولد الإحساس لدى العاملين بأن هذه الضروريات ليس من أولويات القيادة الإدارية العليا بمنظماتهم، والنتيجة المتوقعة لهذه المعادلة أن هموم وأهداف المنظمة ستصبح كذلك ليس من أولويات العامل.

فلا عطاء ولا إنجاز للأهداف ولا تحقيق للتميز في نظر الباحث قبل إشباع الحاجات الضرورية من مأكلاً ولبس ومأوى ومن غيرها من الضروريات لمن هم أساس المنظمة، وعبرهم يتحقق الكفاءة والفعالية والتميز والريادة في الأداء . كما أنه ما يزيد العاملون حرقاً أن منظماتهم خيرية إنسانية داعية لعمل الخير ، وهم أصحاب حق ، فكيف تضن بحقهم عليهم ، فكون العمل تطوعي فذلك في رأي الباحث لا يمنع ولا ينافي أن تفي المنظمة بالوفاء بتلك الحاجات الضرورية والمشروعة .

الفقرة (18) الجدول (11) الصفحة (158) نسبة الذين لا يوافقون 77.6% ونسبة مستوى المعنوية 0.000، بمعنى أن الفقرة مرفوضة من المبحوثين، إذا لم يتم تحديد مهام ومسئوليات من خلال وصف وظيفي واضح، فكيف تدار العمليات الإدارية، كيف يتم تحديد مستوى وجودة إنجاز العامل لمهامه، كيف يتم تقييم مستوى الأداء العام، وإلى أي مدى تحققت إذا لم يتم تحديد مهام ومسئوليات محددة للعامل من ذلك وصف وظيفي واضح، فإن المنظمة لن تستطيع تقييم سير عملياتها الإدارية ونتائج أدائها العام على مستوى الأفراد، وبالتالي لا تستطيع أن تقوم بأي عملية تصحيح للمسار تحقق به الجودة الشاملة والتميز.

الفقرة (19) الجدول (11) الصفحة (158) نسبة الذين لا يوافقون على الفقرة 91% ومستوى المعنوية 0.000 ويشير ذلك إلى عدم توفر هذا الجانب في المنظمات التطوعية العربية وفي نظر الباحث أن ضروريات العمل تفرض في كثير من الأحيان على العاملين في الحقل التطوعي الإنساني الميداني بالذات العمل خارج الأوقات الرسمية وذلك لطبيعة المهمة التي يؤديونها، إن عدم الاهتمام بهذا الجانب يؤثر سلباً على القدرة على إنجاز الأعمال الميدانية التي هي أساس رسالة المنظمة وأهدافها.

ثانياً: النتائج:

- 1- مركزية السلطة وعدم تبسيط الإجراءات في المنظمات التطوعية العربية الإنسانية .
- 2- ضعف هياكل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 3- عدم وجود أهداف ومعايير واضحة ومحددة .
- 4- عدم توفر آلية متكاملة لاستقبال وتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات والمعلومات الواردة من المكاتب الميدانية للرئاسات المنظمات التطوعية العربية الإنسانية بدولة المقر .
- 5- عدم وجود أهداف ومعايير ومؤشرات لنظام تقييم وتقويم الاداء العام وأداء الأفراد في وحداتهم المختلفة.
- 6- لا توجد مشاركة فاعلة للعاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر .
- 7- عدم اهتمام القيادة العليا بعملية اكتشاف ورعاية المبادرات الإبداعية لدى العاملين .
- 8- هنالك مستوى مقبول من فهم العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها.
- 9- وجود خلل كبير في التخطيط الاستراتيجي وآلياته .
- 10- وجود شراكات مع المنظمات الدولية والعالمية ولكنها تتم بمبادرات فردية والقيادة العليا للمنظمات التطوعية العربية لا تهتم برعايتها ودعمها.
- 11- تفتقر عملية تقييم أداء العاملين إلى عدم وجود أهداف ومعايير واضحة .
- 12- تفتقر المنظمات التطوعية العربية الإنسانية إلى الاهتمام برأس المال البشري والتدريب والتأهيل والسعي لكسب الرضا الوظيفي وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة .
- 13- تفتقر للتوصيف الوظيفي للوظائف.

بالرجوع للجدول رقم (10) الذي يبين استجابات عينة الدراسة للمعايير الفرعية للمحور الأول الذي كان تحت عنوان (واقع الأداء الإداري الحالي للمنظمات التطوعية العربية وأثره على العمليات الإدارية) نلاحظ الآتي:
أن 12 فقرة من استجابات عينة الدراسة لهذا المحور تؤيد الفرضية وبنسبة أدناها كانت 59.7% ومستوى المعنوية 0.049 وأعلىها كانت 98.5% ومستوى المعنوية 0.000 .

وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

بالرجوع للجدول رقم (11) نلاحظ أن عدد المعايير الفرعية للمحور الثاني (الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية) 19 فقرة من استجابات عينة الدراسة لهذا المحور وجميعها تؤيد وتؤكد الفرضية الثانية وبنسبة عالية جداً وصلت إلى 100% ومستوى معنوية 0.000 .
وأدناها 49% ومستوى معنوية 0.178 .

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثاً: التوصيات:

- 1- لابد من تفويض قدر من الصلاحيات من القيادة والإدارة العليا للمنظمة للعاملين في المستويات الإدارية الأخرى بالقدر الذي يتناسب مع المهام والمسئوليات الموكلة إليهم ليتمكن ذلك من القيام بالمهام بالمستوى المطلوب تحقيقاً للأهداف المنشودة.
- 2- لابد من تبسيط الإجراءات وتسريع اتخاذ القرارات بما يمكن للمنظمة من كسب فرصها ودرء المهددات التي تتهددها .
- 3- لابد من الاهتمام بعملية انسياب المعلومات والقرارات والتواصل الإداري (هياكل الاتصالات) بين المستويات الإدارية المختلفة خاصة بين الرئاسات بدولة المقر ومكاتبها الميدانية التنفيذية في الدول الأخرى.
- 4- يجب إعادة النظر في مفهوم الرقابة الإدارية في المنظمات التطوعية العربية وذلك بالتركيز على مفهوم الرقابة الإصلاحي الفعال الذي ينظر للسلبيات كما ينظر للإيجابيات في مستوى واحد ويستخلص النتائج وفق معايير علمية ويعطي تغذية راجعة تكون أساساً في اتخاذ القرارات وتقويم المسارات وتطويرها المستمر .
- 5- لابد من العمل على منح العاملين ثقة بالتمكين لهم والعمل على كسب ولائهم للمنظمة وإخلاصهم لها.
- 6- وضع آلية متكاملة حديثة ومواكبة وواضحة لجمع واستقبال وتخزين البيانات والمعلومات وسرعة استرجاعها وتحليلها ومعالجتها .
- 7- لابد أن تجعل المنظمات التطوعية العربية المعلومات والبيانات الموثقة أساساً للتخطيط الاستراتيجي والمرحلي لاتخاذ قراراتها وتقويم سير عملياتها والتطوير والتحسين المستمر لأدائها.

- 8- معاملة العاملين كأصحاب حق وليس أجراء، يجب أن نجعلهم هم أصحاب القرار حتى يتبنون ويعملون على تنفيذه بكل إخلاص وتفاني ، ويجب أن نزرع فيهم حبهم لمنظماتهم وأماكن عملهم، ويجب أن يجدوا من القيادة والإدارة الحب والتقدير .
- 9- يجب أن تعمق إدارات المنظمات لمفهوم العمل الجماعي ونحرص على المشاركة وروح المسؤولية الجماعية في جميع عمليات المنظمة الإدارية.
- 10- يجب التأكيد على أن المعرفة ليس حكراً على مستوى إداري معين دون آخر والحكمة ضالة المؤمن ، كما يجب أن تعظم القيادة والإدارة العليا وتهتم بالأفكار التي تأتي من العاملين بمختلف مستوياتهم مهما كانت بسيطة.
- 11- يجب أن تشجع الإدارة العليا والقيادة المنظمات الطوعية روح الإبداع والابتكار عند العاملين.
- 12- يجب أن تهتم القيادة والإدارة العليا للمنظمات التطوعية العربية بعملية التخطيط الاستراتيجي والمرحلي على أساس علمياً سليم وبطرق سليمة تجعل منه أكثر ملامسة وتوافقاً وشمولية ومواكبة لمتطلبات البيئة التي تحتضنها .
- 13- يجب الاهتمام بالشراكات مع المنظمات الدولية والعالمية والمحلية والمجتمع المحلي الرسمي والشعبي وتوفير الإمكانيات التي تساعد في إنجاح تلك الشراكات تحقيقاً لأهداف تلك الشراكات.
- 14- يجب الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين على أن يتم وفق أهداف ومعايير محددة وحديثة ومواكبة .
- 15- لا بد من الاهتمام بمخرجات تقييم أداء العاملين واتخاذ خطوات وقرارات وفقاً لتلك المخرجات تحفيزاً وترقية وتقللاً بين الإدارات المختلفة.

- 16- لابد من اهتمام المنظمات بكفاءاتها وخبراتها البشرية الموجودة وتطوير قدراتها والحرص على عدم فقدها.
- 17- الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين بشكل دورياً ومواكباً وفقاً لخطط وبرامج يحددها الاحتياجات الفعلية للوظيفة وبالشكل الذي يلبي رغبات وطموحات الموظف.
- 18- ضرورة الاهتمام بسلوك العاملين ودراسة مسبباته ودوافعه والسعي والمساهمة في تحقيق الأهداف الشخصية بالقدر الذي يسهم في دفع السلوك الشخصي للعاملين في اتجاه إيجابي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وصولاً للشعور بالأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والتوازن في الأداء.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة المصادر

1/ القرآن الكريم

2/ السنة النبوية

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم الفقي - أسرار التسويق الاستراتيجي ، إيداع للنشر والتوزيع، القاهرة، قلوب للإعلام والنشر، المنوفية ، 2009م.
- 2- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م.
- 3- إريس محمد نور أبو بكر - الكوارث ماهي ؟ وما خبرها؟ وكيف يمكن التعامل معها ؟ - مطبعة التمدن الحديثة - الخرطوم - الطبعة الأولى 2006م .
- 4- أزهرى عبدالرحيم أحمد درويش- معايير الجودة النوعية في التعليم عن بعد، مطبعة دار افريقيا العالمية للطباعة، الخرطوم.
- 5- أيتن محمود سامح المرجوشي- تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1429، 2008م.
- 6- باتريك فورسيث، تعريب تيب تعرب لخدمات التعريب والترجمة، كيف تطور فريق العمل، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية الأولى 2001م ،
- 7- تونسند وآخرون -ترجمة بين الأفكار الدولية بأمريكا في المؤتمر للتجارة- كيف نحقق الجودة ، - الرياض - 1998م.
- 8- جوزيف جابلونسكي ، إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة، السنة الأولى، العدد السادس ، فبراير 1993م.

- 9- جون ر. كاتز نباخ-تعريب/ محمد حسن شموط- الأداء المميز التوافق بين العقل والقلب، مكتبة العبيكان ، الرياض، الطبعة الأولى1423- 2002م.
- 10- جون سكوت وآخرون ، ترجمة المركز القومي للترجمة، موسوعة علم الاجتماع - المجلد الأول ، العدد 1876 ، ، القاهرة، الطبعة الثانية 2011م.
- 11- جون سكوت وجوردون مارشال - ترجمة محمد الجوهري وآخرون - موسوعة علم الاجتماع -المجلد الثالث - القاهرة - المركز القومي للترجمة - الطبعة الثانية 2011م.
- 12- حسين إبراهيم كرشوم - كتاب أثر تدخل المنظمات الأجنبية على تحقيق السلام بدارفور - شركة مطابع للعملة المحدودة - الخرطوم 2013م.
- 13- حمد عبدالرحمن حمد البيلي- أساسيات الإدارة والأداء ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ، الطبعة الخامسة، 2013م.
- 14- خالد عبدالرحمن النعيمي، مؤسسات العمل الطوعي الإسلامي والتنمية البشرية، الناشر: معهد مبارك قسم للبحوث والتدريب- الخرطوم، الطبعة الأولى، 2006م.
- 15- خالد عبدالفتاح عبدالله، أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار نور الإسلام للطباعة والتصميمات، القاهرة- 2011-2010م.
- 16- حمدي عبدالعظيم- المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،- 2008م.
- 17- الدراسة القومية حول تفعيل دور التنظيمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية - إعداد جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الزراعية - الخرطوم - فبراير 2001م.

- 18- رفعت عبدالحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005م.
- 19- ريمون حداد ، العلاقات الدولية ، دار الحقيقة ، بيروت ، الطبعة الأولى 2000م.
- 20- سلمان زيدان - إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل - الجزء الثاني - دار المناهج للنشر والتوزيع - الأردن - عمان - 1430هـ - 2010م.
- 21- السيد الحسيني- النظرية الاجتماعية ودارسة التنظيم - دار المعارف، القاهرة، رقم الإيداع 981/1890 - الطبعة الثالثة 1981م.
- 22- سيد قطب، العدالة الاجتماعية في الإسلام - القاهرة - مطابع الشروق- الطبعة التاسعة 1403هـ - 1983م.
- 23- شارلز هل وآخرون-تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمتعال وآخرون- الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 1429- 2008م.
- 24- عادل عبدالحسين شكاره - نظرية هوبها وس في التنمية الاجتماعية ، مطبعة دار السلام - بغداد ، الطبعة الأولى 1975م.
- 25- عباس أحمد محمد حامد - العمل الطوعي الاجتماعي وأثره في التنمية الريفية - شركة مطابع السودان للعمل المحدودة - الخرطوم - الطبعة الأولى 2013م.
- 26- عبدالباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- 2003م.
- 27- عبدالرحمن ابو دوم - العمل التطوعي والأمن من منظور إيماني - مطبعة السنابل - الدوحة - 2005م .

- 28- عبدالرحمن أحمد عثمان - العمل الطوعي مفاهيمه النظرية وتطبيقاتها العملية في ظل العولمة والنظام العالمي الجديد - الخرطوم ، دار جامعة أفريقيا العالمية للطباعة .
- 29- عبدالرحمن توفيق، الجودة الشاملة، الناشر: مركز الخيرات المهنية (بميك)، القاهرة، 2011م.
- 30- عبدالرزاق الشحادة وآخرون - الجودة والتميز في منظمات الأعمال - الجزء الثاني ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن - الطبعة العربية الأولى 2011م - 1432هـ.
- 31- عبدالسلام أبو قحف وآخرون - الجودة والتميز في منظمات الأعمال - الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - الأردن - عمان - الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م.
- 32- عبدالعزيز رمضان الخطابي - كتاب وسائل إنفاذ القانون الدولي الإنساني - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - الطبعة الأولى - 2014م.
- 33- عبدالله سالم باهمام- المتبرع والمنظمة الخيرية - المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) مداد للنشر والتوزيع - جدة - الطبعة الأولى 2010م - 1431هـ.
- 34- عقلة محمد المبيضين، الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين- التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على القطاعين العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2007م.
- 35- عمر أحمد عثمان المقلي وآخرون- إدارة الجودة الشاملة ، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، الطبعة الأولى، 2006م.

- 36- عمر وصفي عقيلي - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - دار وائل للطباعة والنشر - عمان الأردن - الطبعة الأولى 2001م .
- 37- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع - عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005م.
- 38- الفاروق زكي يونس - الخدمة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي - القاهرة - عالم الكتب، 1978م.
- 39- فريد النجار - إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة التفوق ، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية -سنة النشر 2007م.
- 40- فريد راغب النجار - إدارة منظمات المجتمع المدني - الدار الجامعية - الإسكندرية - الطبعة الأولى - 2010م.
- 41- فيصل جاسم محمد الأحمد آل ثاني- إدارة الجودة في الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 1429هـ-2008م.
- 42- كارلوس . س - ميلاني وآخرون، المنظمات الأهلية العربية والحكومية قضايا وإشكالات وحالات، مطبوعات مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية- القاهرة 2004م.
- 43- كمال عمر بابكر - تحديات منظمات المجتمع المدني في مواجهة القطبية الأحادية - مطبعة جامعة افريقيا - الخرطوم -2007م.
- 44- اللجنة الدائمة للاستجابة الإنسانية وآخرون ، مشروع (سفير الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة للكوارث - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ، الطبعة الحالية 2004- الطبعة العربية الثانية 2007 م.

- 45- لويددوبينز وآخرون، ترجمة حسين عبدالواحد وآخرون - إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، الطبعة الأولى، 1997م.
- 46- مات سيفر، ترجمة خالد العامري- المرجع العالمي لإدارة الجودة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية 2008م، الطبعة الأجنبية 2003م.
- 47- مجموعة خبراء المنظمة العربية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2007.
- 48- محفوظ أحمد جودة - إدارة الجودة الشاملة - دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن - عمان، الطبعة الخامسة -2010م .
- 49- محمد أحمد عبدالغفار، فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية، الكتاب الأول، الجزء الثاني، دار هومة، الجزائر ، 2004م.
- 50- محمد أحمد عبدالنبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2010م.
- 51- محمد البهي - الإسلام في حل مشاكل المجتمعات الإسلامية المعاصرة - دار غريب للطباعة - القاهرة - 1971م.
- 52- محمد الخوادة وآخرون - برنامج التربية (التربية والمجتمع والتنمية - عمان - جامعة القدس المفتوحة - الطبعة الأولى - 1993م.
- 53- محمد توفيق ماضي - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006م.
- 54- محمد جودة ناصر، التطوير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007م.

- 55- محمد عبدالفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، رقم الإيداع، 2012م.
- 56- محمود حسين الهادي وآخرون - إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2010م، 1431هـ .
- 57- محمود عودة وآخرون - واقع ومستقبل المنظمات الأهلية العربية - الناشر : دار المستقبل العربي - القاهرة - الطبعة الأولى - 2000م.
- 58- مدحت محمد أبو النصر - إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات - الناشر: مجموعة النيل العربية - القاهرة - رقم الإيداع 26253- الطبعة الأولى - سنة النشر 2008م.
- 59- مدحت محمد أبو النصر - كتاب قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة - المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة 1430هـ - 2009م.
- 60- موسى شتيوي - كتاب التطوع والمتطوعون في العالم العربي - الشبكة العربية للمنظمات الأهلية - القاهرة - 2000م.
- 61- ميغيل دارسي دي اوليفير وآخرون - طبعت الترجمة العربية عن دار المستقبل العربي - المواطنون دعم المجتمع المدني في العالم - منشورات التحالف العالمي لمشاركة المواطنين - سيفيكونس - القاهرة 1995م.
- 62- نزاز عبدالمجيد البرواري وآخرون - إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - الوراق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ، الطبعة الأولى - 2011م.
- 63- نعيم عقلة نصير- موسوعة الإدارة العربية الإسلامية - المجلد الثاني - الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 1424هـ - 2004م.

64- الهادي محمد أحمد التجاني ، الطريق إلى الامتياز ، شركة مطابع العملة ، الخرطوم ، 2006م.

65- هدى محمود حجازي وآخرون، العمل التطوعي ومؤسسات المجتمع المدني، دار الزهراء للنشر والتوزيع - الرياض - الطبعة الأولى 1434هـ - 2013م .

66- هيو كوش- ترجمة طلال بن عايد الأحمدى -إدارة الجودة الشاملة- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها ، مركز البحوث - معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1422هـ - 2002م.

67- ياسر علي الشهري ، الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية - السعودية - المركز الدولي للأبحاث والدراسات - مداد للنشر والتوزيع - جدة - الطبعة الأولى 2011م - 1432هـ.

68- يوسف حجيم الطائي وآخرون - إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - الأردن ، عمان، 2009م.

69- يوسف حجيم الطائي وآخرون - نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان ، الأردن ، الطبعة العربية - 2009م.

الرسائل العلمية:

1- شهاب يوسف عباس أحمد، رسالة ماجستير بعنوان (فعالية إدارة الأعمال اللوجستية في المنظمات التطوعية ، دراسة حالة منظمة كير العالمية) . غير منشورة ، جامعة أفريقيا العالمية، السودان - 2008م .

- 2- عبدالله عثمان الخراشي، دراسة بعنوان (تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية) منشورة، اللقاء السنوي للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية للملكة العربية السعودية. 2010م.
- 3- وجدان إبراهيم ميرغني رسالة ماجستير بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية منظمات العمل التطوعي، دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية – الخرطوم)، غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية- السودان- 2012م .
- 4- حسن عبده محمد نعمان ، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، تحت عنوان: (تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية غير الربحية بالتطبيق على المنظمات الكويتية) منشورة من جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2011م.

الدوريات والمجلات والأوراق العلمية:

- 1- أحمد محمد جنقو عمر ، دراسة اتجاهات النازحين نحو الحماية القانونية وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية ، مجلة الاستراتيجية والأمن الوطني، العدد 7 ، السنة السابعة ، يونيو 2013م.
- 2- إصدار هيئة الأعمال الخيرية ((من نحن)) ، مجلة عشرون عاما من الخير ، عجمان ، 2004م .
- 3- الإعلامية ومنظمة أطباء بلا حدود ، ندوة جدلية العلاقة بين السياسة مجلة دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا.
- 4- أمال سيد طنطاوي، ورقة تجارب دولية في مجال العمل الاجتماعي - الخرطوم ، مركز الشهيد الزبير الدولي للمؤتمرات ، ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي ، 2003م.
- 5- تقرير مؤتمر إعمار الشرق الكويت ، إنجازات الهيئة في شرق السودان ، أكتوبر ، 2013م .

- 6- شهيدة الباز - المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين - محددات الواقع وآفاق المستقبل، الناشر لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية - القاهرة - 1997م.
- 7- عبدالباسط عبدالمعطي - ورقة الميثاق - الخرطوم - مركز الشهيد الزبير الدولي - ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي 13-15 أكتوبر 2003م.
- 8- عثمان الزبير أحمد وآخرون - ندوة بناء القدرات البشرية لدى الجمعيات والمنظمات الإسلامية التطوعية غير الحكومية بالسودان - ورقة أهمية التدريب في تعزيز رأس المال البشري في الفترة من 26-28 محرم 1420 هـ - 11-13 مايو 1999م.
- 9- عوض خليفة موسى - مقال بعنوان العون الغذائي الأجنبي - مجلة دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا - العدد رقم 9 المجلد (د) السنة الخامسة - جمادى الآخر 1429هـ - يوليو 2008م.
- 10- فريد قرشي - ندوة بناء القدرات البشرية - لدى الجمعيات والمنظمات الإسلامية التطوعية غير الحكومية بالسودان - ورقة المنظمات التطوعية والتنمية البشرية في الفترة من 26-28 محرم 1420هـ - 11-13 مايو 1999م.
- 11- كتيب جهود وإنجازات 1416هـ - 1428هـ ، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية.
- 12- مجلة ثمرات عطائكم لعام 1427 - 1429هـ ، إصدار مكتب الخرج ، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية
- 13- محمد عبدالله النقرابي - ورقة القيم والضوابط السائدة في العمل الاجتماعي في البلدان العربية (رصد وتفسير وتقويم) - الخرطوم - مركز الشهيد الزبير الدولي، ندوة قيم وضوابط العمل الاجتماعي - 2003م.

14- ندوة شبكة الجزيرة والعمل الإنساني في مناطق النزاعات العربية(الدوحة)،
4 أبريل 2012م.

15- الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية ، ((إنجازات النصف الأول من 2014م))
، نشرة دورية ، العدد الثالث عشر ، ، الناشر الهيئة الخيرية الإسلامية ،
مكتبة السودان ، الخرطوم .

16- الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية ، ((نشرة جهود الهيئة الخيرية بأفريقيا
1988 – 2013م)) ، الناشر الهيئة الخيرية الإسلامية ، الخرطوم .

المراجع باللغة الانجليزية

1- Johan S. Oakland. Total Quality management Elsevier.

المواقع الالكترونية

1- روث ابريل ستوفلز- مقال تحت عنوان التنظيم القانوني للمساعدات
الإنسانية في النزاعات المسلحة - الإنجازات والفجوات - نقلاً عن كتاب
المؤلف تحت عنوان (المساعدات الإنسانية في النزاعات المسلحة) فالينسيا

<http://www.un.org/ar/document/uathr> 2001م

الملاحق

المحور الأول : واقع الأداء الإداري الحالي في المنظمات التطوعية العربية
الإنسانية وأثره على العمليات الإدارية

خيارات الإجابة	السؤال
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	1. مستوى تفويض الصلاحيات بمنظمتنا كافٍ لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	2. للمنظمة قنوات اتصال سالكة ومرنة تتناسب من خلالها المعلومات والبيانات والقرارات بكل سهولة ويسر بين المستويات الإدارية المختلفة.
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	3. الرقابة الإدارية في المنظمة تستهدف التأكد من اتجاه مختلف الأعمال نحو الأهداف المرسوم للمنظمة
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	4. وظيفة الرقابة في المنظمة تتمثل في وجود معايير محددة وواضحة لدى الإدارة والعاملين .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	5. وظيفة الرقابة في المنظمة تتمثل في اتخاذ خطوات وإجراءات تصحيحية لمعالجة الإخفاقات ومنع تكرارها
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	6. رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واضحة المعالم لجميع العاملين بها .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	7. نادراً ما يطلب مني إرسال تقارير أو معلومات لرئاسة المنظمة سبق أن قمت بإرسالها من قبل .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	8. تعتبر المنظمة تقييم وتقويم الأداء عاملاً مهماً في بناء المعرفة والتعلم ومرجعاً للتخطيط و البرمجة والتنفيذ والتحسين المستمر .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	9. القيادة العليا في المنظمة لها القدرة على ابتكار الوسائل التي تمكن من المشاركة الفاعلة لمنسوبيها في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامجها.

موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	10. تهتم القيادة والإدارة العليا في المنظمة بالتحديث والمواكبة في التقنيات وأدوات العمل .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	11. تهتم القيادة والإدارة العليا بالمبادرات والابتكارات الإبداعية للعاملين وتشجع عليها وترعاها .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	12. للمنظمة خطط إستراتيجية طموحة ومرنة وملائمة ومتجددة حسب المتغيرات التي تحدث من حولها.
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	13. الآلية التي تجرى بها عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة تتسم بالجماعية ومشاركة العاملين والمستفيدين.
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	14. للمنظمة شراكات واسعة ومهمة مع المنظمات الدولية والعالمية العاملة في منطقة العمل .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	15. تهتم القيادة والإدارة العليا في المنظمة بالشراكات مع المنظمات الدولية وتسعى لخلقها وتدعم ذلك مادياً ومعنوياً .

المحور الثاني: الاهتمام بالموارد البشرية وأثره على الأداء العام للمنظمات التطوعية العربية الإنسانية

موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	16. تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنوياً ، ويتم التعامل مع نتائج التقييم بترقية المتميزين في الأداء .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	17. تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنوياً ، ويتم التعامل مع نتائج التقييم بالتحفيز المادي أو المعنوي أو كليهما .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	18. تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنوياً ، ويتم التعامل مع مخرجات التقييم تلقائياً بعملية تحريك للعاملين كسراً للمل وتحريراً للدماء
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	19. تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين سنوياً ، ويتم التعامل مع مخرجات التقييم تلقائياً

	بتدريب وتأهيل العاملين بناء على نتائج التقييم .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	20. مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة قوية وفاعلة ولها تأثير ملموس على ما يتخذ من قرارات .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	21. أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى عدم رغبة الرؤساء في إشراك العاملين .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	22. أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى ضعف خبرة العاملين بهذه المنظمة
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	23. أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى ضعف الوقت المتاح لاتخاذ القرار .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	24. أبرز معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يرجع الى عدم رغبة العاملين في المشاركة .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	25. تهتم المنظمة بتقييم الكفاءات وتحرص على استقطابها والحفاظ عليها وتعمل على تحقيق رضاها الوظيفي .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	26. عملية تطوير وتأهيل العاملين في المنظمة تتسم بالاستمرارية والحدثة والمواكبة .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	27. لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه سياسة المنظمة وطريقة الإدارة .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	28. لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الرواتب والمكافآت .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	29. لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه وضعي الوظيفي .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	30. لدي مشاعر إيجابية وشعور بالرضا تجاه الأمن الوظيفي
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	31. بالمنظمة ترتيبات وإجراءات سلامة مهنية عالية تضمن سلامة وأمن العاملين بها .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	32. يشارك العاملون في المنظمة في تحديد وطرح المشاكل التي تعوق أداء مهامهم ولها اهتمام كبير

	واستجابة عالية وملموسة لهذا الطرح .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	33. للمنظمة وصف وظيفي واضح ومحدد ومعروف لكل عاملٍ بها .
موافق <input type="checkbox"/> لا أوافق <input type="checkbox"/> لا رأي <input type="checkbox"/>	34. كثيراً ما تفرض ظروف العمل الميداني الإنساني أن أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ويتم حساب قيمة ساعات العمل الإضافي لي بصورة تلقائية وبدون عناء.

البيانات الشخصية:

الرجاء ملء الفراغات بالإجابة المناسبة

1. النوع:

2. العمر:

3. المؤهل العلمي:

4. الوظيفة:

5. سنوات الخبرة:

ملحق رقم (2) تعليقات المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخرطوم

كلية الآداب

مركز الدراسات الدبلوماسية



التاريخ: 2014/12/14

النمرة: ج خ/م د/د

الموضوع : تحكيم استبانة

- اطلعت على الاستبانة الخاصة بدراسة ماجستير تطوير الأداء في المنظمات التطوعية العربية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة بمحاورها الثلاثة للدارس/ الباقر بابكر الحاج عبدالقادر .
- أرى أن لغة الاستبانة جيدة جداً ومعبرة بدقة عن فروض الدراسة .
 - استبدل كلمة تقييم بتقويم.
 - العاملون بدل العاملين.
 - في منطقة العمل بدلاً عن عملي
 - مستوى الاستبانة من حيث الاصاله جيد جداً .

والله وليُّ التوفيق

د. عبدالله محمد أحمد

مدير مركز الدراسات الدبلوماسية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستوع / مراجعة استبيان ^{الطابق} ^{الاحتياجات} الباقى ^{بإيدى} الخبير
صون لظهور الاداء في المقام الطوبى الويد (التصحيح)
- البند 4 حذف كلمة الصادق

- البند 10 تحتم القيادة والادارة لعلنا في المنفعة بالتدبير والمراعاة في
التقنيات وادوات العمل.
البند 15 تصحح كلمة شاقات.

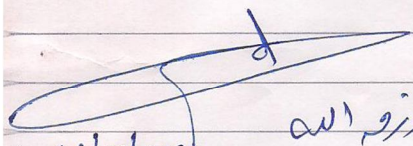
المورد الثاني ^{سبب} كلمة عدم من عنوان المورد

البند 32 العامله بدل العامله

البند 32 ^{للاطلاع} ^{للمرجع} ^{اهتمام} ^{كبير} نفس

المورد الثالث حذف كلمة اهمية

ادعو



د. أحمد صباغ الخديري زور الله

2014/12/14

رئيس قسم الدراسات اوتقنت ^{والاقتصاد}
مراجعة ايم ورجان الاشراف ^{للاشرف}

رئيس قسم التوعية والامانة
محمد محمد احمد عبد القوي