



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



## معوقات العمل الطوعي في السودان

(دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الوطنية العاملة بولاية الخرطوم)

### Voluntary Work Constraints in Sudan

(Applied Study for some National Organization Acting in Khartoum State)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في العمل الطوعي

إشراف:

د. عادل محمد الطيب عربي

إعداد:

عبد المنعم عبد الله علي فرح

2019م



## صفحة الموافقة

اسم الباحث : عبد العليم عبد الله علي قريح

عنوان البحث : مجموعات العمل الطوعي في السودان

.....  
.....  
.....  
.....

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

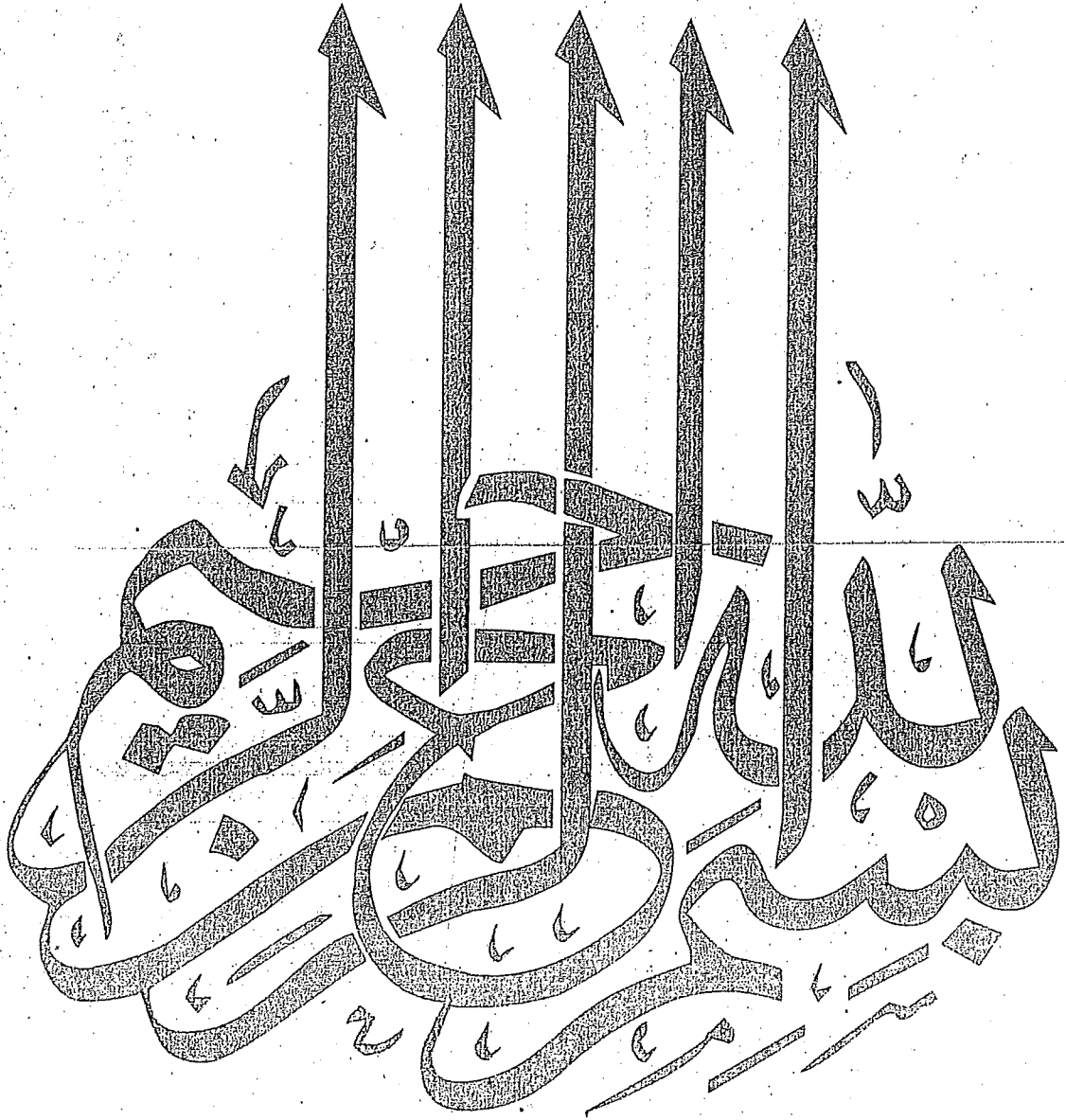
الاسم : د. شرف الدين عبد رزق  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : ٢٥/٩/١٤

الممتحن الداخلي

الاسم : د. الياسر محمد الأمين حمد علي  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : ٢٥/٩/١٤

المشرف

الاسم : د. م. د. محمد الطيب بنزي  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : ٢٥/٩/١٤



## الآية

قال تعالى:

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾﴾

صدق الله العظيم

التوبة: ١٠٥

## الإهداء

أهدي هذ البحث إلى :  
روح أمي الحبيبة وأبي الحبيب ، فطالما تضرعا لله بالدعاء ليوفقني  
في الدنيا والآخرة .

الي روح خالي التي سعدت إلى بارئها بعد أداء مناسك العمرة  
الي أبنائي علي سامر وعبد السلام وأحمد وبنتي الصغيرة جود إلى  
زوجتي وإخواني وأخوتي وكل من له فضل علي

## شكر وعرهان

أنتدم بخالص الشكر لجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا – كلية الدراسات العليا لإتاحة هذه الفرصة للدراسة .

كما أنتدم بخالص لشكر و التقدير إلى أستاذي و مشرفي الدكتور / عادل محمد الطيب عربي حفظه الله ، لما قام به من توجيه و إشراف ، والذي كان له الدور البارز و الفعال في إثراء البحث و تصحيحه و مراجعته ليخرج بهذه الصورة ، فله مني كل العرفان . و أنتدم بالشكر و الأمتنان لكل الأساتذة الأفاضل الذين ارتويت من علمهم طيلة فترة الدراسة بالماجستير و كل الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الإمتبانه ، و أشكر الزملاء و الزميلات في ماجستير العمل الطوعي ، و الشكر لزوجتي الحبيبة التي أعانتني و شجعتني لهذه الدراسة و الشكر لكل من ساعدني و وقف إلى جانبي لإتمام هذا البحث .

الباحث

## مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المنظمات الطوعية العاملة بولاية الخرطوم في التعرف على المعوقات الرئيسية التي تعوق أداءها وتقعدها عن التطور والنمو وأداء رسالتها نحو الفرد والمجتمع على الوجه الأكمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والاستبيان تم اختيار عينة غير قصدية من المنظمات الوطنية تمثلت في 20 منظمة داخل ولاية الخرطوم مختلفة المواقع ومختلفة الأهداف. أوضحت نتائج الدراسة أن تدني القدرات وضعف التنسيق وعدم استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة تعتبر من أكبر المعوقات التي تهدد تطور المنظمات وتحد من قدراتها. أوصت الدراسة بضرورة وجود قاعدة بيانات إلكترونية لكل منظمة ووجود شبكة معلومات تربط المنظمات ذات التخصص الواحد واستغلال التكنولوجيا لاستقطاب التمويل والاهتمام بالتدريب ورفع القدرات للموظفين.

## Abstract

This study aims to help the organizations to recognize the masters constraints that tied and make them unable to do their roles and mission towards persons and community the researcher used the descriptive analytical approach relied on information sources of references and books and previous studies have used the questionnaire and random sample of 20 organizations in Khartoum state deference's in location and aims. The study reveal that the weakness of skills and coordination in addition to the absence of modern technology media are the main reasons that challenge organizations growing and developing . the most important recommendations are :the importance of electronic data base in national organization in addition to network connecting between organizations working in the same field as well as activating the technology media for fund and support purposes also increasing the managers skills by continuing training .



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	شكر و عرفان
هـ	مستخلص البحث
و	Abstract
ح	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	اهمية البحث
3	أهداف البحث
4	أسئلة البحث
4	مجتمع البحث
5	مصطلحات البحث
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
6	المبحث الأول: الدراسات السابقة
9	المبحث الثاني: مفاهيم العمل الطوعي
13	المبحث الثالث: معوقات العمل الطوعي

<b>الفصل الثالث : منهجية البحث</b>	
66	خلفية عن منطقة البحث
66	منهج البحث
66	مجتمع البحث
68	عينة البحث
68	الأدوات المستخدمة في البحث
68	الأساليب المستخدمة في البحث
<b>الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها</b>	
70	عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها
<b>الفصل الخامس : الخاتمة</b>	
83	النتائج
84	التوصيات
85	الخاتمة
86	المصادر والمراجع
88	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
71	جدول رقم (1) يوضح النوع
71	جدول رقم (2) يوضح المستوى التعليمي لموظفي الإدارة جامعي فما فوق
72	جدول رقم (3) يوضح تعدد المجالات للمنظمة الواحدة:
73	جدول رقم (4) يوضح مطالبة المفوضية للمنظمات برفع تقارير دورية ومنظمة
73	جدول رقم (5) يوضح ما إذا كانت مصادر التمويل ثابتة أم غير ثابتة للمنظمة
74	جدول رقم (6) يوضح ما إذا كان بإمكان المنظمة تسيير المشروع في حالة توقف الجهات الممولة عن الدعم
74	جدول رقم (7) يوضح وجود مهارات للمنظمة في استقطاب الدعم والتمويل
75	جدول رقم (8) يوضح مدى تأثير الوزارات والمؤسسات الحكومية على تمويل المنظمات لقيامها بدور المنظمات
76	جدول رقم (9) يوضح الحالة الراهنة للمنظمة
76	جدول رقم (10) يوضح أكثر المعوقات تأثيراً على أداء المنظمات
77	جدول رقم (11) يوضح موقف التدريب لدى موظفي الإدارة في المنظمات
77	جدول رقم (12) يوضح صلة القرابة بين العاملين في المنظمة
78	جدول رقم (13) يوضح علاقات وتنسيق المنظمات مع بعضها البعض ومع المفوضية
79	جدول رقم (14) يوضح زيادة طلبات تلقي الخدمة من المستخدمين
79	جدول رقم (15) يوضح استخدام المنظمات الوطنية لوسائل التكنولوجيا المتاحة والمعاصرة في نظامها المؤسسي

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### المقدمة:

تعاني أكثر المنظمات الوطنية إن لم يكن جميعها من معوقات ومشاكل عديدة حدثت من طموحاتها وأجهضت تطلعاتها وتوسع دائرة إنجازاتها والارتقاء بها نحو الأفضل. ويأتي شح التمويل للمنظمات الطوعية الوطنية من المانحين الأجانب نتيجة لتغيرات التي طرأت بعد انتهاء الحرب الباردة وقيام النظام العالمي الجديد ذو القطبية الواحدة كأبرز المتغيرات التي عاقت مسيرة المنظمات الوطنية.

وفي دراسة (مجدي - ٢٠١٥م) التقييم المؤسسي للمنظمات المجتمعية المدني - التي هدفت إلى دراسة البناء المؤسسي من خلال مكوناته (العاملين - بيئة العمل) أوضحت هذه الدراسة مدى تأثير رفع القدرات للعاملين في المنظمة في تحقيق المنظمة لأهدافها وتطور أدائها. كما أوضحت مدى تأثير البناء المؤسسي للمنظمة من حيث نظم المعلومات والتدريب في رفع كفاءة المنظمة.

وفي دراسة (حسين ١٩٨٤م - ٢٠١١م): التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مشروعات العمل الطوعي.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية لأقامة المشاريع والتعرف على العوامل المؤدية إلى عدم الحصول على التمويل وقد تم إختيار طريقة الدراسة الوصفية التحليلية وإستخدام منهج دراسة الحالة وتم إتباع طريقة العينة العمدية. أما عن نتائج بحث هذه الدراسة فقد أثبتت ان خبرة المنظمة في نوعية المشروع المقترح وتطابق مجاله مع المجال الذي تعمل فيه المنظمة أساساً، ويعمل فيه المانح أيضاً، يعتبر عامل مؤثر بشكل إيجابي في إيجاد التمويل، كما ان جاهزية المنظمة وتسجيلها بشكل قانوني من العوامل المهمة للحصول على التمويل كما ان عدم

وجود ميزانية دقيقة للمشروع تؤثر بشكلٍ سلبي للحصول على تمويل للمشروع. كما أوصت الدراسة بضرورة مراجعة الشروط الصعبة التي يضعها الممولون. كما أوصت كذلك برفع كفاءة المنظمات حتى يضمن الممول عدم فشل المشروع.

وفي دراسة (كنيدي ١٩٩٨م) حول السمات الشخصية للمتطوعين وتأثيرهما في الأداء من خلال دراسة عدد (١٢٠) متطوع بمنظمات الصليب الأحمر في الولايات المتحدة الأمريكية ودرس سمات مثل الرضا عن الحياة والجنس والمؤهل الأكاديمي، والتصورات والمعتقدات ومدى تأثيرهما في أداء المتطوع وتوصل إلى أن الإحساس بالرضا عن الحياة ومعتقدات والتصورات الإيجابية نحو التطوع تزيد من كفاءة المتطوع وإنجازه المهام الموكلة إليه بصورة أسرع وأكفاً أكثر من اللذين لديهم إحساس أقل بالرضا عن الحياة واللذين لديهم تأهيل أكاديمي متوسط. حيث كانت نسبة ٨٠% من اللذين لديهم رضا عام عن الحياة لهم قدرة أكثر على الإنجاز.

وقد تم الاستهداء بهذه الدراسات المحلية والإقليمية والدولية من أجل التعرف على معلومات تساعد في البحث عن معرفة المعوقات الرئيسية التي تفوق أداء المنظمات الوطنية.

### **مشكلة البحث:**

تشير الدراسات السابقة إلى أن المنظمات الوطنية تواجه الكثير من المعوقات التي حالت دون أداء دورها بالصورة المنوط بها مما جعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها وبرنامجها فضلاً عن تطورها وتقدمها ولقد كان لهذه المعوقات والمشاكل الأثر الكبير في جعلها دون المستوى وتلبي النذر اليسير من احتياجات المستفيدين. والزيادة المستمرة في أعداد المستفيدين نتيجة للظروف المحيطة من أزمات طبيعية وأزمات إنسانية كان لابد من البحث ومعرفة الأسباب التي تعيق أداء هذه المنظمات لدورها وتحقيق أهدافها. لاسيما وأنها شريك أصيل في المحافظة على النسيج الاجتماعي والإنساني للدولة لذلك كان لابد

من البحث ودراسة أوضاع هذه المنظمات ومعرفة الأسباب الحقيقية التي تكبلها من الانطلاق لتحقيق أهدافها وإلقاء الضوء على المعوقات الحقيقية المرئية وغير المرئية. فما هي المعوقات التي تواجه المنظمات الوطنية العاملة بولاية الخرطوم.

### أهمية البحث:

بما أن المنظمات لها دور مهم ورائد في تقوية وسلامة المجتمعات وبيئاتها في مختلف ولايات السودان وبما أنها تعتبر خط الدفاع المدني الأول لمجابهة كل ما يحيط بالسكان من أخطار طبيعية أو كوارث بيئية أو أزمات أو عجز بشري على المستوى الفردي أو العام من هذا المنطلق تبرز أهمية هذه الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي: الدراسة تزود المسؤولين والقائمين على أمر المنظمات وإدارتها بأهمية رفع القدرات البشرية لدى هذه المنظمات.

أهمية مساعدة المسؤولين عن المنظمات والأجهزة الإدارية للمنظمات في رسم سياسات تنسيق فعالة فيما بين المنظمات مع بعضها البعض وما بين إدارتها المسؤولة عنها. تلقي الدراسة الضوء التمويل هذه المنظمات وتساعد المسؤولين في استحداث طرق واستغلال التكنولوجيا لمجابهة هذه المشكلة.

يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعية هامة للمنظمات الطوعية الوطنية لمعرفة المعوقات ومجابهتها لتطوير أداءها والنهوض بدورها.

يتوقع من هذه الدراسة أن تكون نقطة انطلاق لإجراء دراسات وأبحاث أخرى وذلك بهدف تطوير المنظمات الوطنية والرفع من كفاءتها من أجل القيام بدورها المنوط بها دون معوقات تعترض سبيلها.

### أهداف البحث:

الهدف العام:- التعرف علي المعوقات التي تعترض سبيل المنظمات الوطنية العاملة بولاية الخرطوم.

## الأهداف الفرعية :-

- ١- التعرف علي الأنشطة والبرامج المستخدمة في استقطاب التمويل.
- ٢- التعرف علي نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إدارة. نشاط وتسويق الخدمات في المنظمات.
- ٣- معرفة البناء المؤسسي للمنظمات الوطنية بولاية الخرطوم ودراسة نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ٤- التعرف على مدى التنسيق بين المنظمات الوطنية بولاية الخرطوم مع بعضها البعض ومع مفوضية العون الإنساني مما يساعد صانعي القرار لوضع الأسس الرشيدة لهذه المنظمات.

## أسئلة البحث:

١. هل عدم وجود مصادر تمويل ثابتة يؤثر على أداء المنظمة؟
٢. هل تستطيع المنظمات الوطنية تسيير برامجها بمواردها الذاتية؟
٣. هل لدي المنظمات مهارات في استخدام التكنولوجيا في استقطاب التمويل؟
٤. هل تقوم الوزارات والمؤسسات الحكومية بدور المنظمات وما أثر ذلك على تمويل هذه المنظمات؟
٥. هل تعاني المنظمات الوطنية من ضعف مؤسسي؟
٦. هل تستخدم المنظمات وسائل التكنولوجيا المتاحة والمعاصرة في نظامها المؤسسي؟
٧. هل يوجد ضعف في التنسيق بين المنظمات يؤثر على أدائها لبرامجها ويحول دون تطورها؟

## مجتمع البحث:

المنظمات الوطنية العاملة بولاية الخرطوم وعددها ٢٠ منظمة.



## مصطلحات البحث :

### التطوع لغة :-

تطوع، تطوع، تطوعاً فهو متطوع والمفعول متطوع به.  
تطوع أي لان وتطوع أي تكلف الطاعة وتطوع بالعبادة أي أتى بها من دون  
وجوب عليه (معجم المعاني الجامع ١٩٦٨م).

### التطوع اصطلاحاً :-

يعرف التطوع بأنه الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع مه  
للإسهام في تحمل مسئولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الرعاية الاجتماعية (اللياني  
١٩٨٤م).

### المعوقات لغة:

عوق يعوق، تعويقاً فهو معوق

والمفعول: عاقه أخره وشغله.

### المعوقات اصطلاحاً:

هي كل العوامل التي تؤخر أو تشغل المنظمة عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.



**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري والدراسات**  
**السابقة**

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول

##### الدراسات السابقة

١. دراسة التقييم المؤسسي للمنظمات الوطنية العاملة بولاية الخرطوم (مجدي ٢٠١٥م)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إشراف الدكتور/ سوسن مصطفى.

وقد هدفت هذه الدراسة على التعرف على واقع البناء المؤسسي في المنظمات الوطنية

وإسلوب الدراسة الميدانية ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى أن واقع

التشبيك بين المنظمات الوطنية قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الوزن

والإستراتيجية والإدارات ثم الإدارة المالية وأخيراً الممارسات الإدارية.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة إهتمام المنظمات الوطنية بالبناء

المؤسسي والسعي للإرتقاء بمستوياتها الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية والخدمية.

والتشابه بين البحث المقدم وهذه الدراسة هو إهتمامها بالبناء المؤسسي للمنظمة ككل

من الناحية الإدارية والتنظيمية لرفع المستوى وقد سلطت الضوء بصورة كبيرة على

رفع القدرات الإدارية من خلال التدريب وإستغلال التكنولوجيا إلا أنها إهتمت أكثر

بالجوانب الإدارية المالية والجوانب الإستراتيجية والخططية في المنظمات بغرض

البناء المؤسسي الجيد ولم تتناولها كمعوقات تهدد نمو وتطور هذه المنظمات أو

تحديات يجب مواجهتها كمشاكل رئيسية:

٢. دراسة: التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مشروعات العمل

الطوعي (حسين ١٩٨٤م-٢٠١١م) // إشراف د. عبدالعزيز كرم الله.

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير

الحكومية لأقامة المشاريع والتعرف على العوامل المؤدية إلى عدم الحصول على

التمويل وقد تم إختيار طريقة الدراسة الوصفية التحليلية وإستخدام منهج دراسة الحالة وتم إتباع طريقة العينة العمدية.

اما عن نتائج البحث فقد أثبت ان خبرة المنظمة في نوعية المشروع المقترح وتطابق مجاله مع المجال الذي تعمل فيه المنظمة أساساً، ويعمل فيه المانح أيضاً، يعتبر عامل مؤثر بشكل إيجابي في إيجاد التمويل، كما ان جاهزية المنظمة وتسجيلها بشكل قانوني من العوامل المهمة للحصول على التمويل كما ان عدم وجود ميزانية دقيقة للمشروع تؤثر بشكل سلبي للحصول على تمويل للمشروع.

كما أوصت الدراسة بضرورة مراجعة الشروط الصعبة التي يضعها الممولون. كما أوصت كذلك برفع كفاءة المنظمات حتى يضمن الممول عدم فشل المشروع. عالجت هذه الدراسة مشكلة التمويل والوقت الضوء على أسباب شحه ولخصتها في أسباب متعلقة بالمانحين وأخرى متعلقة بالمنظمات إلا انها لم تتناول طرق لإستحداث التمويل ولم تهتم بإستغلال التكنولوجيا في الحصول على التمويل.

٣. دراسة: استخدام الإدارة الإلكترونية في المنظمات الوطنية (علي ٢٠٠٥م).

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى استخدام الوسائل التكنولوجية في الإدارة داخل المنظمات الوطنية العاملة في ولاية الخرطوم واستخدمت الدراسة أسلوب الدراسة الميدانية ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى أن واقع استخدام الإدارة الإلكترونية كان ضعيفاً أو دون الطموحات في جوانب الإدارة المالية والممارسات الإدارية. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة البناء الإلكتروني المؤسسي والسعي للإرتقاء بمستوياتها الإدارية والمالية والتنظيمية.

والتشابه بين البحث المقدم وهذه الدراسة هو اهتمامها بالبناء الإلكتروني للمنظمة ككل من الناحية الإدارية والتنظيمية. وقد سلطت الضوء بصورة كبيرة على استخدام التكنولوجيا في جميع النواحي الإدارية للمنظمات إلا أنها اهتمت أكثر بالجوانب

الإلكترونية بغرض البناء المؤسسي الجيد ولم تتناولها كمعوقات تهدد نمو وتطور هذه المنظمات وبأنه يجب مواجهتها كمشاكل رئيسية.

٤. اسم الدراسة: السمات الشخصية للمتطوعين العاملن في منظمات الصليب الأحمر (كنيدي هايل ١٩٩٨م).

هدفت الدراسة إلى دراسة السمات الشخصية للمتطوعين لمعرفة مدى تأثيرها على أداء المنظمات إيجاباً وسلباً.

واسخدم الباحث منهج المقابلة والملاحظة والاستبيان على عدد ١٢١ عاملاً متطوعاً في منظمات الصليب الأحمر الإنسانية وقد توصلت الدراسة في اختيار الرضا عن الحياة والدافعية للتطوع إلى أن الأشخاص اللذين لديهم رضا عن الحياة بوجه عام لديهم واقعية أكبر للتطوع. كما درست عوامل أخرى مثل التصورات والمعتقدات حول العملية التطوعية وارتباطهما بعوامل مستقلة أخرى مثل عدد ساعات العمل الشهرية وطبيعة المهام والجنس والدرجة العلمية والدخل وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت التصورات إيجابية والمعتقدات نابعة بإيمان بالتطوع لخدمة المجتمع كلما زاد عدد ساعات العمل وتقبل المهام بغض النظر عن الجنس والدخل. أما بالنسبة للدرجة العملية فقد أوضحت الدراسة أن الدرجة العلمية لها تأثير كبير في أداء المهام بصورة أفضل وفي زمن أسرع.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على المتطوعين اللذين لديهم رضا عام عن الحياة لأن دافعيتهم للتطوع تكون أكبر من رصفائهم.

الدراسة ركزت بصورة أكبر على السمات الشخصية للمتطوع وتأثيرها على أداء المنظمة المجتمعية بمعزل عن عوامل مؤثرة أخرى مثل بيئة العمل (المنظمة) والمجتمع.

## المبحث الثاني

### مفاهيم العمل الطوعي

#### العمل الطوعي :-

أجمعت معظم المعاجم علي أن الطوع أو التطوع هو الفعل الذي يأتيه الفرد بمبادرة ذاتية دون إكراه وان التطوع ضد أو نقيض الإكراه وجاء في المنجد في اللغة والإعلام (طوعه جعله يطيع وطوعت له نفسه كذا سهلت ورضخت له فعله) تطوع تكلف الطاعة ومنه تطع في الجندية أي انخرط في سلكها. وجاء في مختار الصحاح : طوع: هو طوع يديه أي منقاد له الاستطاعة والإطاعة والتطوع بالشيء التبرع به. (فطوعت له نفسه قتل أخيه) سورة المائدة رضخت وسهلت.

#### من منظور علمي:

عرفت الموسوعة البريطانية العمل الطوعي علي أنه "نظام غيبي أو نفسي للتخلي عن الملكية طوعا دون إكراه. أما الموسوعة الأمريكية فقد عرفت التطوع أنه تحويل ملكية شي دون اعتبار للقيمة ومثال ذلك تحويل صك من أبوين لابنهما للتعبير عن معاني الحب والعاطفة.

#### من منظور إسلامي:

يحمل العمل التطوعي نفس المفهوم في الدين الإسلامي، مع زيادة دافع الرغبة في نيل الثواب من عند الله سبحانه، إلي جانب الحس الإيماني والشعور بالآخرين والتفاعل معهم من خلال الانخراط في فعاليات العمل الطوعي. قال تعالى: (فاستبقوا الخيرات إلي الله مرجعكم جميعا فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون) (المائدة : الآية ٤٨).

من السنة المطهرة: قال صلي الله عليه وسلم: "المسلم اخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ومن كان في حاجة أخيه المسلم كان الله في حاجته " أخرجه (البخاري، ص ٣٣٨/٤)

### المنظمات الطوعية اصطلاحاً: (ويكيبيديا، ص ١-٢ )

عبارة عن مجموعه من الأفراد اتفقوا علي التعاون في وجه من الوجوه الإصلاحية والوقائية وذلك لتحقيق منفعة إنسانية تنقل الناس من العوز والحاجة إلي الكفاية والرخاء وذلك عبر تأسيس تنظيم إداري محكم يقدم خدماته للإنسانية دون توقع جزاء ماديا ملموسا. وعرفت الموسوعة البريطانية العمل الطوعي علي انه " نظام غيبي أو نفسي للتخلي عن الملكية طوعا دون إكراه". أما في الإنجليزية فان كلمة تطوع معناها مبدأ أو فكرة دعم الكنيسة، أو المدرسة بواسطة المتطوعين Voluntarism.

وليس بواسطة الحكومة كما يعني انه فعل لا يقوم علي الإكراه أما الموسوعة الأمريكية فقد عرفت التطوع " انه تحويل ملكية شي دون اعتبار للقيمة " ومثال ذلك تحويل صك من أبوين لابنهما للتعبير عن معاني الحب والعاطفة.

### تعريف المنظمة :-

تعددت تعاريف المنظمات بصفة عامة فحين يري روبنز Stephan Robins "أن المنظمة كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدوده وتميزه عن بيئته الخارجية ويعمل علي أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة" (روبنز، ص ٢٥).

ويري "الرشيد" أن المنظمة "هي مجموعة من الناس الذين ينسقون نشاطهم بوعي وأدراك من اجل بلوغ الأهداف كانت خاصة أم عامة.

ويري "السالم" أن المنظمات هي "وحدات اجتماعية هادفة ومنسقة أنشطتها بوعي ويتفاعل الأفراد فيها ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة " ويستخلص "محفوظ" بأن المنظمة تتكون وفق المعادلة الآتية مما يأتي :

هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد عامة + موارد مالية + موارد فنية.  
والمنظمات لها في العادة غاية ورؤية ورسالة وأهداف مشتركة يسعى العاملين فيها بشكل فردي وجماعي إلي تحقيق هذه الأهداف من خلال تأدية ادوار محددة تشكل في مجموعها العمليات الإدارية لوظائف المنظمة التي تشمل مجموعة من النشاطات والبرامج المتكاملة والمتناسقة بوحداتها الإدارية ومواردها البشرية لتكون كلا واحدا يسمى المنظمة".

### تطوير القدرة:

يأخذ مصطلح تطوير القدرة مكانة في قاموس اللغة الاصطلاحية (للممارسي التنمية) مصطلحات مثل التمكين والمشاركة والعلاقات بين الجنسين وهي قليل من كثير. يعرف قاموس أكسفورد. القدرة بوصفها "الاستفادة من ما يتوافر من مساحة أو موارد بالكامل" ملكه أو موهبة وتشمل المترادفات: مهارة، مقدرة، ملكة، قوة. (قاموس إكسفورد، ١٩٦٠م)

### نحن نقترح ببساطة عنصرين للقدرة:

-الموارد ( ما يتوافر لدينا).

- المقدرات (ما نستطيع إنجازه من عمل بما يتوافر لنا من موارد).

من الممكن أن تكون مادية ومحسوسة وهي تشمل (في هذه الحالة) المال، والناس والأرض، والمباني، والمعدات والمواد. أو قد تكون غير محسوسة ولكنها لأبعد الحدود فيما يتعلق بمساهماتها في بناء القدرة وتطويرها مثل الخبرة، والأفكار، وفرص الاتصال والطاقة: تعني المقدرات بتحويل الموارد إلي شي يمكننا استخدامه ومن الممكن أن توجد المقدرات علي عدة مستويات وان تتصل بمسائل وكفاءات مختلفة. (مفاهيمي- اجتماعي- تقني). (الليحاني، ١٩٩٣م).





## التنسيق:

لغةً كما جاء في معجم المعاني الجامع (إجراء الشيء على نمط واحد)

ويقصد به التنسيق مع شركاء العمل الطوعي والإنساني وهم:

أ. الشركاء الحكوميون (الوزارات والوحدات الحكومية ذات الصلة بالعمل الطوعي والإنساني في مجالات الصحة، التعليم، المياه، البيئة، الزراعة، الثروة الحيوانية الحماية الاجتماعية).

ب. الشركاء الدوليون: من منظمات ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة ذات الصلة بالعمل الطوعي والإنساني.

- المنظمات الدولية
- المنظمات شبه الحكومية
- المانحون الدوليون
- الشركاء المحليون: وهم
- المنظمات الوطنية (القرميطي، ١٩٨٥م)
- المانحون الوطنيون
- المجتمعات المحلية
- الشرائح المستفيدة (القرميطي، ١٩٨٥م)

## المبحث الثالث

### معوقات العمل الطوعي

معوقات العمل الطوعي على حسب طبيعته وعلى حسب مكوناته

من خلال الدراسة والبحث أوضح العلي ( العلي ١٤١٦ هـ ) إلى أنه يمكن تقسيم معوقات العمل الطوعي علي مستويين المستوي الأول علي حسب طبيعته والمستوي الثاني علي حسب مكوناته .

#### ▪ على حسب طبيعته . أولاً : معوقات شخصية :

- ١ . الجهل بأهداف وأهمية العمل الطوعي .
- ٢ . عدم إجادة المتطوع للدور المطلوب منه .
- ٣ . سعي بعض المتطوعين إلى تحقيق مكاسب شخصية وهو ما يتعارض مع طبيعة العمل التطوعي .

#### ▪ ثانياً : معوقات إدارية :

- ١ . عدم وضع المتطوع في العمل المناسب لقدراته وميوله واستعداداته .
- ٢ . عدم مشاركة المتطوع في بناء التنظيمات والهيكل الإداري .
- ٣ . عدم تهيئة الأماكن المناسبة للعمل والإنتاج .
- ٤ . ضعف اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل التطوعي .
- ٥ . عدم توافر برامج خاصة لتدريب المتطوعين قبل تكليفهم بالعمل التطوعي .
- ٦ . عدم التقدير المناسب للجهد الذي يبذله المتطوع في بعض المنظمات التطوعية ومن مظاهرها المحاباة في إسناد الأعمال وتعيين العاملين من الأقارب من غير ذوي الكفاءة والشلية .

#### ▪ ثالثاً : معوقات اجتماعية :

- ١ . عدم معرفة المجتمع بأهمية العمل التطوعي .

٢. عدم وجود لوائح وتنظيمات واضحة تنظم العمل التطوعي وتحميه.
٣. استغلال العمل التطوعي لتحقيق أهداف غير مشروعة. (آية ٢٠١١م)

#### ■ رابعاً: معوقات اقتصادية:

١. عدم توفر المبالغ اللازمة للعمل التطوعي، مما قد يدفع بعض المنظمات التطوعية في فخ المنح والمساعدات الأجنبية تكمن وراءها أهداف مشبوهة.
٢. فرض ضرائب ورسوم جمركية كبيرة على معدات وأجهزة وآليات المنظمات والهيئات التطوعية.

#### معوقات العمل الطوعي على حسب مكوناته:

##### أ. معوقات متعلقة بالمتطوع:

١. الجهل بأهمية العمل الطوعي.
٢. عدم القيام بالمسئوليات التي أسندت إليه في الوقت المحدد لأن المتطوع يشعر بأنه غير ملزم بأدائها في الوقت المحدد خلال العمل الرسمي.
٣. السعي وراء الرزق وعدم وجود كاف للتطوع.
٤. عزوف بعض المتطوعين عن التطوع في مؤسسات ليست قريبة من سكنهم.
٥. تعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة مما يفوت عليه فرصة الاشتراك في العمل التطوعي.
٦. بعضهم يسعى لتحقيق أقصى استفادة شخصية ممكنة من العمل الخيري، وهذا يتعارض مع طبيعة التطوع المبني على الإخلاص لله.
٧. استغلال مرونة التطوع إلى حد الاستهتار والتسيب.

##### ب. معوقات متعلقة بالمنظمة الخيرية.

٢. عدم وجود إدارة خاصة للمتطوعين تهتم بشؤونهم وتعينهم على الاختيار المناسب حسب رغبتهم.

٣. عدم الإعلان الكافي عن أهداف المؤسسة وأنشطتها.
٤. عدم تحديد دور واضح للمتطوع وإتاحة الفرص للمتطوع لاختيار ما يناسبه بحرية.
٥. عدم توافر برامج خاصة لتدريب المتطوعين قبل تكليفهم بالعمل.
٦. عدم التقدير المناسب للجهد الذي يبذله المتطوع.
٧. إرهاق كاهل المتطوع بالكثير من الأعمال الإدارية والفنية.
٨. المحاباة في إسناد الأعمال وتعيين العاملين من الأقارب من غير ذوي الكفاءة.
٩. الشللية التي تعرقل سير العمل.
١٠. الإسراف في الخوف وفرض القيود إلى حد التجبر وتقييد وتحجيم الأعمال.
١١. الخوف من التوسع خشية عدم إمكان تحقيق السيطرة والإشراف.
١٢. البعد عن الطموح والرضا بالواقع دون محاولة تغييره.
١٣. الوقوع تحت أسر عاملين ذو شخصية قوية غير عابئين بتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها.
١٤. الخوف من الجديد ومن الانفتاح والوقوع في أسر الانغلاق.
١٥. اعتبار أعمال الجمعية من الأسرار المغلقة التي يجب عدم مناقشتها مع الآخرين.
١٦. تقييد العضوية والرغبة في عدم قبول عناصر جديدة فتصبح المنظمة حكراً على عدد معين.

### ج. معوقات متعلقة بالمجتمع:

• عدم الوعي الكافي بين أفراد المجتمع بأهمية التطوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فتقافة التطوع متدنية بشكل كبير في كثير من المجتمعات العربية.  
(الليحاني ١٩٨٦م)

- اعتقاد البعض أن التطوع مضيعة للوقت والجهد وغير مطلوب.
- عدم بث روح التطوع بين أبناء المجتمع منذ الصغر.
- عدم وجود لوائح وتنظيمات واضحة تنظم العمل التطوعي وتحميه (الليحاني ١٩٨٦م).

ويضيف كل من جيل وماوبي (Mawby and Gill 1990) بعض الإشكاليات المتعلقة بالعمل الطوعي جديرة بالاهتمام وتتمثل هذه الإشكاليات بالآتي:

#### ١. المشكلة الأولى: العلاقة بين المتطوعين والموظفين الرسميين:

حيث يشعر الموظفون الرسميون (مدفوعي الأجر) أن وظيفتهم مرتباتهم، ساعاتهم الإضافية مهددة عند استخدام المتطوعين كما أن كون المتطوع مدفوع للقيام بالأعمال التي له اهتمام بها فقط بالتالي سيجد الموظفون الرسميون أن حجم العمل ونوعية الإحالات والمعاملات بدأت تتغير ويصبح هنالك تكس لنوعية معينة من المعاملات.

كما أن دور المتطوعين داخل المؤسسة إذا لم يحظ بقبول وموافقة من الموظفين الرسميين فإننا نتوقع أن الاستفادة المثلى من المتطوعين سوف تقل كثيراً. كما أكد (Mounsey 1973) على ضرورة تدريب الموظفين الرسميين على أفضل الطرق للاستفادة من المتطوعين وأضاف أن هنالك كثيراً من الانتقادات التي تواجه عمل المتطوعين ولكن معظم هذه الانتقادات إما مبنية على آراء شخصية، أو إنها غير مبنية على أدلة واقعية. أن الاتجاه السليم للحد من هذه المشاكل يكمن في الاختيار السليم للمتطوع من خلال وسائل وطرق علمية سليمة، وتحديد المهام والواجبات بوضوح، هذا

بالإضافة إلى تدريب المتطوع وتهيئته للعمل والإشراف المستمر عليه أثناء تأدية العمل، هذه الأمور يؤمل أن تحد من الأمور السلبية والمخاطر المصاحبة لأي برنامج تطوعي جديد (ماوي ان جل، ١٩٧٣).

المشكلة الثانية: العلاقة بين المتطوعين والعملاء، أنه من المعروف أن علاقة المتطوع بالعمل تتسم بجودتها حيث أن المتطوع يتخطى كل حدود البيروقراطية في التعامل، كما يتحول مبدأ الواجب لدى الموظف الرسمي إلى مبدأ الرعاية والاهتمام، وبالتالي فإن العلاقة بين المتطوع والعمل تكون في أحسن صورها ونوعيتها ولكن هنالك مشكلة لا بد من الإشارة إليها (خصوصاً في بعض المجتمعات التي تمتاز بالعنصرية) حيث نتوقع أن تكون العلاقة بين المتطوع والعمل مرتبطة بما هو سائد في المجتمع العام من ممارسات وتمييز في المعاملة. فقد يكون التحيز في تقديم الخدمات للفئة أو القبيلة التي ينتمي إليها المتطوع أو يحرم بعض فئات المجتمع من الحصول على الخدمة نظراً للتمييز الممارس ضدهم نظراً للمعتقد أو الجنس أو العرق ولحل هذه المشكلة يلزم الحصول على تمثيل متكافئ لفئات المجتمع المختلفة كافي العمل التطوعي. إلا أن ذلك يعتبر أمراً صعباً ومشكلة قديمة.

المشكلة الثالثة: تعتبر مشكلة مكانية حيث تمتاز بعض المناطق المحتاجة لخدمات التطوعية بقلّة المتطوعين . بينما في المقابل نجد كثرة منهم في مناطق أخرى أقل حاجة كما أنه من الصعوبة نقل المتطوع من منطقته للعمل في منطقة أخرى . حيث أنه متطوع وليس مواطن رسمي. وكل هذه الإشكالية بالإمكان توجيهه وتكثيف الخدمات في المناطق التي تفتقر إلى متطوعين أي إعادة توزيع الخدمات الرسمية .

المشكلة الرابعة: ترتبط بعدم جدية بعض المتطوعين وهذا الأمر يرتبط بالأشخاص وليس بالمؤسسات . فبعض المتطوعين لا يمكن الاعتماد عليه في إدارة بعض المهام إما لعدم جديته أو لعدم كفاءته.

المشكلة الخامسة : التمويل الحكومي والأمر متعلق بتأثير التمويل على استقلالية المؤسسة التطوعية وحياديتها ويقول بول لويس ١٩٨٨ "Lewispaul" (لويس، ١٩٨٨م) القطاع التطوعي لا يكون وتقدمياً إلا إذا كان مستقلاً مالياً. ونقل هذه الميزة لكما قلت الاستقلالية المالية. بل أن الأمر أحياناً يؤثر على جودة ونوعية الخدمة المقدمة (Blacha 1989) يقدم مثال جيد حول هذا الأمر. في مدينة يلموت في بريطانيا يوجد ملجأ للمشردين اللذين لديهم مشاكل كحولية هذا الملجأ يعتمد اعتماداً كلياً في مصاريفه على إعانة من الحكومة واستمرت هذه الإعانة على الرغم من سوء الخدمات المقدمة للمرأة فإدارة الملجأ تبذل مجهود كبير لإثبات أهمية بقاء الملجأ من خلال إثبات حجم التشغيل وعدم الحالات التي تؤدي إليه . دون النظر لنوعية الخدمات المقدمة لهذه الحالات .

المشكلة السادسة: تكمن في ضرورة التوازن بين القطاع التطوعي والقطاع الحكومي. إن ازدهار القطاع التطوعي بدأ يتقلص من الالتزام الحكومي في قطاع الخدمات. نعم نحن ندعم وفي بعض الحالات أن يتولى القطاع التطوعي تقديم بعض الخدمات مثل مساندة ذوي الحاجات الخاصة على سبيل المثال ، ولكن هذا لا يعني أن تكون الأمور كذلك في جميع الخدمات. لا بد أن يكون هناك توازن وأن لا تتخلى الحكومة عن مسؤولياتها تجاه قطاع المجتمع المختلفة واحتياجاتها وعدم الاعتماد كلياً على القطاع التطوعي في القيام بكل المهام وتقديم كافة الخدمات لأن له طاقة محدودة. (بون لويس ١٩٩٠م)

#### المعوقات الرئيسية للعمل التطوعي

أولاً : التمويل

تعاين أكثر المنظمات أن لم يكن جميعها من شح التمويل الذي يحد من طموحاتها ويجهض تطلعاتها وتوسيع دائرة انجازاتها والارتقاء بما تحقق منها نحو الأفضل. والمال كما هو معلوم هو عصب الحياة وبغيره لا يمكن انجاز شيء ويأتي شح التمويل للمنظمات الوطنية من عزوف المانحين عنه أصلاً وعلى الأخص الأجانب منهم من جهة ومن بطء

الإجراءات البيروقراطية وتراخي الزمن بين تقديم المشروعات وتصديق المانحين علي تمويلها من جهة أخرى مما يضيع الوقت ويهدر الكثير من الجهد ويحدث ربكة في البرمجة. وقد ازداد الأمر سوء بعد انتهاء الحرب الباردة وقيام النظام العالمي الجديد ذو القطبية الأحادية وتلته حرب الخليج الثانية. وقد تمخض عن كل ذلك تغيرات كبيرة في خارطة العمل الطوعي في العالم الثالث ومنة السودان أبرزها ما يلي: (منظمة نهضة السودان بالعلوم، ٢٠١٢م)

- التحفظ الشديد من المانحين الأجانب دولا ومؤسسات وأفراد تجاه المنظمات الطوعية الوطنية خوفا من أن يكون في دعم هذه المنظمات دعما لإرهاب الدولي في اعتقادهم.

- بروز دور منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأجنبية التي صارت تمارس دورا رقابيا وتملي شروط مقابل المعونات التي تقدمها.

- نشوء تعاون وتنسيق جديد بين مؤسسات المجتمع المدني والمانحين الأجانب مما أدي إلي تهميش المنظمات الطوعية الوطنية وتحجيم دورها.

- ظهور العولمة الاقتصادية التي جعلت التحالف بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني هو الإطار الجديد لتقديم العون تجاوزا للإطار القديم الذي كان تقديم العون فيه يتم مباشرة بين المؤسسات الدولية والمانحين الأجانب والمنظمات الوطنية.

- تهديد سيادة الدول وأمنها بترجيح كفة المنظمات الأجنبية علي المنظمات الوطنية عبر سلاح التمويل كما تدل المؤشرات التي أعقبت اتفاقية السلام في جبال النوبة علي سبيل المثال. (منظمة نهضة السودان بالعلوم ٢٠١٢م)

□



## مفهوم وأهمية التمويل في المنظمات الوطنية :-

يعتبر التمويل هو أساس وجود وبقاء أي منظمة بصفة عامة وفي المنظمات الوطنية بصفة خاصة يعتبر العصب الأساسي لحياتها واستمرارها وعمودها الفقري لأنها في الغالب لا تمتلك أي وسائل تمكنها من تحقيق الإيرادات حيث يعتمد وجودها علي تلقي التبرعات والإعانات والمساعدات والزكوات والصدقات والوقفات وغيرها.

وتعتبر وظيفة التمويل من ابرز الوظائف المنوطة بإدارة المنظمة وأكثرها صعوبة وتعقيدا حيث أنها لا تملك وسائل لجلب الدخل تمكنها من تحقيق الإيرادات وبالتالي الاعتماد علي نفسها لتقوم بتنفيذ مشاريعها وبرامجها المختلفة حيث أنها تعتمد بشكل كبير علي مصادر التمويل الخارجية وخصوصا التبرعات والهيئات الدولية ،كما أن مستوي أداء المنظمات الوطنية واستمراريتها ومدى أداؤها يعتمد ويرتبط بصورة كبيرة بمدى قدرتها علي توفير التمويل اللازم لها،يقصد بتمويل المنظمات الوطنية هو تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية.(ميرغني، ٢٠١٤م).

وتبدأ قصة تمويل المجتمع المدني والمنظمات الوطنية بعد الحرب العالمية الثانية وتوزع العالم بين كتلتين كان مبدأ تامين أكبر عدد من الحلفاء كان دافع كل من الدولتين العظميين في الحلبة السياسية الدولية في تقديم الدعم لدول العالم النامية ،وبدأت سطوة البنك الدولي وصندوق النقد في الهيمنة علي العلاقات الدولية بين الدول الكبرى وهذه المنظمات بوصفها اكبر ممول لها وصانعة قرار فيها بل أن هذه السطوة مارست دورها في سطوع نجم المجتمع المدني والمنظمات الوطنية وفي الدفع باتجاه تنويعه ملكا لعملية التغيير بعد بدء مرحلة ما بعد الاستعمار ونشوء الدول الوطنية ،ولعل فشل الكثير من المحاولات التي هدفت لأحداث تغيير جذري في طبيعة الأنظمة الحاكمة في الدول النامية بدأت الأنظار تتجه للمجتمع المدني كبديل عن الدولة في عملية التغيير تلك. النظرة

التاريخية تساعد أكثر في فهم هذه العلاقة، فلم تكن الديمقراطية بشكلها المطلق هو ما تسعى إليه الدول الكبرى في سياساتها الخارجية ولو حتى من باب نشر الفضيلة (كما يقولون)، ومع تراكم الديون بدأ البنك الدولي في رسم آلية مالية لهذه الدول لتسديد ديونها أيضا، ومع فشل هذه الآلية باتت من الضرورة أن يتدخل البنك بطريقة أكثر مباشرة في فرض شروطه بدعوى عمليات الإصلاح والتغيير والتدخل في شؤون الدول من خلال تحديد تغييرات هيكلية وعمليات تحول إداري ولكن القليل من النجاح صاحب ذلك في العالم الثالث "غير صالحة للتصليح" بالمعنى الشعبي، يجب العمل على تغيير الآلية التي تصل فيها النخب إلي الحكم ويجب أن تكون المراقبة من الداخل ببناء المجتمع المدني الذي كان صاحب نصيب الأسد في المهمة الجديدة وكان دوره من الأهمية بحيث فاق دور الدولة، وبات المجتمع المدني الطفل المدلل لمصممي برامج التمويل الأجنبي في وزارات الخارجية الأوروبية والأمريكية واليابان وغيرها، وعلية فقد ركز المانحون في صفقات الدعم التي يوجهونها إلي الدولة المستفيدة من هذا الدعم علي أجهزة القضاء وحقوق الإنسان ونشر الديمقراطية والأحزاب السياسية والتشريعات وعمليات اللامركزية في الحكم والانتخابات والإعلام والصحافة وحرية المرأة.

يقصد بالتمويل في المنظمات الوطنية هو "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية" (محمد ١٩٨٧م)

### أهمية التمويل في المنظمات :-

لا شك أن العلاقة بين الزبون والمنظمة في حالة المنظمات الهادفة للربح بسيطة ومباشرة، وتعتمد هذه المنظمات بشكل تام علي بيع منتجاتها، أو خدماتها للزبائن مقابل ثمن، ولذلك فأنها تحشد كل طاقاتها أجل الفوز بولاء ورضاء المستهلك والسعي الجاد لإشباع حاجاته وتلبية رغباته وتفعيل عملية التأثير المستمر من قبل المنظمة علي الزبون

لكي يستمر في شراء واستعمال منتجاتها ،ولذلك فالمستهلك يؤثر وبشكل مباشر علي عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق قراره بشراء أو عدم شراء ما تنتجه هذه المنظمة.

إلا أن طبيعة العلاقة مختلفة بين المنظمة غير هادفة للربح وبين المستفيدين من خدماتها حيث لا يدفع المستفيد من الخدمة تكلفة هذه الخدمة بالكامل ولذلك تكون هناك حاجة مستمرة للدعم الخارجي في الوقت الذي لا يستفيد مصدر الدعم في معظم الحالات من الخدمة المقدمة ولكن دعمه يتراوح بين التغطية الجزئية و التغطية الكلية لما يلزم من إيرادات .

إن المدخل لفهم التمويل المنظمات غير الهادفة إلي الربح يكمن في جوهره في معرفة الجهة التي تتولي دفع تكلفة الخدمات المقدمة، ومن المحتمل أن تهتم الإدارة العليا بتلبية احتياجات و رغبات مصادر الدعم عوضاً عن المستفيدين من الخدمة ما دام هؤلاء المستفيدين لا يدفعون إلا القدر اليسير من التكلفة الكلية للخدمة.

ويعتمد نمط التأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة علي مصادر الإيرادات فيها فالجامعة الوطنية إنما تعتمد بشكل كبير علي ما يدفعه الطالب من مصروفات دراسية و تؤثر علي رغبات الطلبة بشكل كبير علي عملية اتخاذ القرارات في الجامعة.

تتلخص أهمية التمويل فيما يأتي :

أ- المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل المنظمات الوطنية فبدون توفر المال للمنظمة لا يمكنها تنفيذ برامجها أو تقديم خدماتها للمستفيدين .

ب- يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوي جودة خدماتها و تطوير الخدمات القائمة وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي يمكنها من التوسع و تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها .

ت- تستخدم المنظمات الوطنية الأموال في أغراض عدة منها تغطية نفقاتها التشغيلية  
و إقامة المنظمات و تجهيزها و تحقيق أهداف المنظمة .

### أهم اعتبارات التمويل في المنظمات الوطنية :

من الجدير بالذكر أن المعونات الأجنبية هي محصلة للدوافع والأهداف التي تسعى  
الجهات الممولة إلي تحقيقها وترتكز هذه الدوافع و الأهداف علي اعتبارات سياسية أو  
إنسانية في المقام الأول حيث يغلب الدافع السياسي علي المعونات الأجنبية التي تقدمها  
الدول الكبر، مثال لذلك: البرامج الضخمة للمعونات التي تقدمها الولايات المتحدة لدول  
أوروبا الغربية في إطار مشروع مارشال عقب الحرب العالمية الثانية لإعادة بقاء  
اقتصادياتها والمعونات السنوية التي تقدمها الولايات المتحدة الأمريكية للدول العربية التي  
تقيم معاهدات و علاقات رسمية مع الدول اليهودية مثل : مصر والأردن وإذا كانت كثير  
من البرامج المعونة الأجنبية تختفي وراء أهداف سياسية للدول المانحة فهذا لا ينفي أنها  
يمكن أن تفت وراء أهداف إنسانية كما يحدث عند تقديم معونات عاجلة للدول التي تواجه  
كوارث طبيعية كالزلازل وموجات الجفاف الحاد و انتشار الأوبئة المختلفة (عبدالشافي  
١٩٨٤م)

ومن أهم الاعتبارات التي توجه وتحدد تمويل المنظمات الوطنية ما يأتي:

- أ- حجم الأموال المرصودة من قبل المنظمات المانحة للمنظمات الوطنية.
- ب- درجة و مستوي المصادقية التي تتمتع بها المنظمات الوطنية لدي المانحين.
- ت- توافق و تناغم برامج و مشاريع المنظمات الوطنية مع أهداف ورؤى وأجند  
المنظمات الدولية المانحة

### مصادر ووسائل التمويل في المنظمات الوطنية :

تتلقى المنظمات الوطنية تمويلها من مصادر متعددة و يعتبر التمويل الخارجي  
المصدر الأخير من مصادر تمويلها حيث تكاد تعتمد في تمويل نشاطاتها علي التمويل

الداخلي ويلاحظ من تقرير مفوضية العمل الطوعي والإنساني بولاية الخرطوم عن المنظمات الوطنية أن (٧٨%) من المنظمات الوطنية يعتمدون علي مصدر واحد لأكثر من (٥٠%) من موازنتها ومن ناحية أخرى فان (٣٩%) من المنظمات الوطنية تعتمد علي المصادر الخاصة للتمويل بينما تعتمد (١٩%) علي التبرعات كمصدر للدخل. (تقرير مفوضية العمل الطوعي، د. نوار ٢٠٠١م)

### أهم مصادر التمويل في المنظمات الوطنية:

#### المنح والتبرعات والهبات:

تعتبر التبرعات هي الرئة التي تنفَس بها المنظمات الوطنية وهي مصدر الأول والأساسي في تمويلها و التي يمكن حصرها في المصدرين التاليين من حيث جهة التمويل وهي قد تكون نقدية أو عينية:

#### أ- المنح والتبرعات الأجنبية:

تعتبر التبرعات الأجنبية من المصادر الجانبية لتمويل المنظمات الوطنية أن التمويل الداخلي للمنظمات الوطنية يمثل المصدر الأول من مصادر التمويل بنسبة بلغت حوالي (٤٧%) من إجمالي إيرادات هذه المؤسسات يليه التمويل الذاتي (اشتراكات ومشاريع و استعادة تكلفة) بلغت حوالي (٢٩%) ثم التبرعات من الأفراد ومؤسسات نسبتها حوالي (١١%) وبلغت نسبة مساهمة الدول في إيرادات هذه المنظمات حوالي (٥%) و (٢%) من مصادر أخرى وأن (٦٠%) من المنظمات الوطنية لا تتلقي تمويلاً خارجياً وهي اغلبها منظمات صغيرة و تعمل في نطاق ضيق. (سودان تربيون ٢٠١١م).

#### وأهم مصادر هذه التبرعات تتمثل في:

١. تبرعات عربية إسلامية: وهي التي تقدمها الدول العربية بصورة مباشرة أو عبر مؤسسات و منظمات الدعم العربية مثل: منظمة المؤتمر الاسلامي و يمثلها البنك الإسلامي للتنمية .

٢. تبرعات أجنبية: وهي التي تقدمها الدول الأجنبية من خلال مجموعة من مؤسساتها في الدولة ومن أهمها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) و منظمة الصحة العالمية (WHO) ومنظمة اليونسيف (UNICEF) منظمة الأمم المتحدة لتنظيم الأسرة (UNFPA) ووكالة التنمية الدولية الأمريكية ( United States Of American International Development (U.S.A.I.D) و (OCHA - UNHCR - CHF

### ب- المنح والتبرعات المحلية:

وهي التبرعات التي تقدمها بعض الجهات للمنظمات الوطنية سواء كانت أشخاص أو شركات أو مؤسسات في صورة نقدية أو عينية و تحظى المنظمات الوطنية في صورة زكاة و صدقات و يزداد حجم هذه التبرعات بصورة موسمية في شهر رمضان المبارك حيث تنشط هذه المنظمات في الدعاية و السعي لجمع التبرعات من الأغنياء والقادرين وخصوصا من خلال إقامة موائد إفطار الصائم و تتلخص أهم هذه الأنواع و برامج المنح و التبرعات التي تحصل عليها هذه المنظمات.

من المهم أن نلاحظ أن الاعتماد علي الآخرين (الاتكائية) ليست حكرا علي المنظمات غير الحكومية في علاقتها بالمانحين بل أنها اخطر حين تصبح الدولة معتمدة في كل شيء علي الدول المانحة فبعض المنظمات الوطنية تعتمد علي بعض المصادر الأموال من الأنشطة و البرامج التي تديرها ذاتيا والتي يتمثل اغلبها في :

١- الرسوم المخفضة لبعض الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة لقاء خدمات معينة كالخدمات الصحية والتعليمية (مدارس - رياض أطفال) و مراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة .

٢- رسوم العضوية والاشتراكات المساعدات من أعضاء الهيئات العمومية للمنظمة.

٣- إيرادات تأجيرية لبعض الأصول المملوكة لهذه المنظمات مثل رسوم تأجير صالات الاجتماعات و النوادي

٤- إيرادات مرافق و مشاريع إنتاجية صغيرة تقدمها بعض المنظمات مثل أعمال الصوف و التريكو و تصنيع و بيع بعض أنواع الحلويات

٥- تأجير اسم المنظمة كما هو الحال في المنظمات العاملة بمجال الصحة حيث تقوم بإيجار اسمها لأفراد لإنشاء مراكز صحية و تشخيصية مقابل إيجار شهري و تكون اللافتة باسم المنظمة وكافة الإجراءات والمكاتب تتم بوزارة الصحة عبر إدارة المنظمات التطوعية باسم المنظمة في حين أنها تمتلك إلا اسمها في اللافتة.

٦- بعض المنظمات تقوم باستثمارات رغم أن هذا ممنوع و يخرجها من وصف الطوعية و الخيرية كالتي تستثمر في الأراضي.

### أهم طرق ووسائل جمع التمويل في المنظمات الوطنية:

تسعي المنظمات الوطنية بوسائل متنوعة لجلب التمويل و السعي لإقناع الجهات والأشخاص بتقديم تبرعات وهباتهم ومن أهم الوسائل التي تتبعها هذه المنظمات:

١- إعداد المشاريع و البرامج حسب معايير وأسس معينة وضمن مواصفات دولية بحيث تتفق مع رؤيتها وأهدافها وغاياتها وتقديمها للجهات المانحة ذات العلاقة وللمولين المحتملين و الاتصال بالمنظمات المانحة عبر مكاتبها أو إرسالها إليها مباشرة.

٢- إقامة مواقع الكترونية خاصة بها علي الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) توضح من خلالها ماهية المنظمة وأهدافها وبرامجها ونشاطاتها والقائمين عليها وأهم إنجازاتها وذلك بهدف خلق ثقة و قناعة بالمنظمة لدي الآخرين.

٣- القيام بحملات لجمع التبرعات علي مستوي الشخصي أو الجماعي من خلال إقامة الاحتفالات التي تهدف لجمه التبرعات من المجتمع المحلي . (العلي ١٩٨٦م)

٤ - التقديم بطلبات تبرعات نقدية وعينية من بعض الجهات الحكومية مثل الوزارات المختصة كوزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة المالية ووزارة الصحة لسد بعض الاحتياجات الخاصة بها . .

٥- قيام المدربين بعملية التدريب من خلال تقديم البرامج التدريبية للمدربين ضمن التنفيذ التي تمت صياغتها أهدافها للمنظمة ( عبد الفتاح ١٩٨٠م) .

أهم مشاكل وصعوبات التمويل في المنظمات الوطنية :

تعاني أغلب المنظمات الوطنية في العالم من صعوبات في تحقيق الكفاية التمويلية التي تضمن لها الاستمرارية وتحقيق أهدافها ومن أهم هذه المشاكل والصعوبات ما يأتي :

أ - عدم توفر كوادر متخصصة لإدارة وتنمية الموارد المالية لدي المنظمات الوطنية

ب- عدم إجادة التعامل مع المانحين .

ت- عدم كفاية مصادر التمويل لتغطية المصاريف التشغيلية والرأسمالية للمنظمات .

ث- ضعف حجم الاشتراكات السنوية للأعضاء وعدم انتظام تسديدها .

ج- صعوبة التنوع في مصادر التمويل وعدم جدية دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية .

ح- عدم امتلاك المنظمات الوطنية لخطة إستراتيجية لتجديد وتنويع مصادر تمويلها .

ان المشاكل التمويلية كغيرها من مشاكل المنظمات تحتاج في المقام الأول إلى

وضع خطة ميزانية للمشروع المراد تمويله ثم بعد ذلك البحث عن جهات لتمويل هذا

البرنامج بمعنى أنه يجب في الأول توفير الميزانية قبل البدء في المشروع بعد ذلك

تحتاج هذه الميزانية إلى متابعة وتقييم وقياس في مراحل تنفيذ المشروع الثلاث :

- الإدخال

- التنفيذ

- الإخراج



وكل مرحلة مؤشراتها التي تؤكد نجاحها أو فشلها وبالتالي نجاح المشروع أو فشله .  
ومقارنة هذه المؤشرات التي تؤكد نجاح المرحلة أو فشلها مما ينعكس علي الانتقال  
للمرحلة الثانية وبالتالي مدى تحقيق نتائج هذه المرحلة وتحتاج إلى التفحص المستمر  
حتى يتم التأكد من وجود مؤشرات إيجابية تعني نجاح المرحلة الأولى وهي مرحلة  
الإدخال أو وجود مخاطر إِم أن يتم معالجتها أو تنتقل كسليبات تؤثر علي المرحلة  
الثانية وهي مرحلة التنفيذ . وهي من أهم المراحل التي تتطلب توفر شرط التمويل  
الحقيقي الموجود علي أرض الواقع وتعني بداية التنفيذ الفعلي للبرنامج .

سواء كان هذا التنفيذ لبرنامج خدمات أو منتجات والمرحلة الأخيرة هي مرحلة  
المخرجات وفيها تظهر الميزانية علي أرض الواقع كشيء ملموس وبمعني آخر  
تحولها من ميزانية أرقام في بداية المشروع إلى ميزانية منتجات أو خدمات موجودة  
علي أرض الواقع .

#### أهمية التمويل في المنظمات :

لا شك . أن العلاقة بين الزبون والمنظمة في حالة المنظمات الهادفة للربح  
بسيطة ومباشرة وتعتمد هذه المنظمات بشكل تام علي بيع منتجاتها أو خدماتها للزبائن  
مقابل ثمن ولذلك فإنها تحشد كل طاقاتها من أجل الفوز بولاء ورضاء المستهلك  
والسعي الجاد لكي يستمر في شراء واستعمال منتجاتها ولذلك فالمستهلك . ( جميل

٢٠٠٣م )

#### ثانياً : العمل المؤسسي :

مما لا شك فيه أن البناء المؤسسي للمنظمات له دور كبير في تحقيق  
المنظمة لأهدافها وتطور أدائها وهذا يشمل ضعف البنيات الأساسية والبناء  
المؤسسي الحديث في المنظمات الطوعية الوطنية وضعف الكوادر البشرية  
العاملة فيها وكلاهما يمت بصلة إلى شح التمويل الذي سبق الحديث عنه  
أنفاً ، إذ نجد أن أكثر المنظمات الوطنية تعاني ، بسبب شح مواردها  
المالية ، ومن نقص ملحوظ في بنياتها الأساسية إذ لا تتوافر التقنيات ووسائل

الاتصال الحديثة من فاكسات وبريد إلكتروني وأجهزة حاسوب متقدمة وماكينات تصوير وغيرها. كما نجد إن أكثر الكوادر البشرية العاملة في تلك المنظمات تفتقر إلى القدرة على التعامل مع التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة فحسب بل تفتقر أيضاً إلى الإلمام الكافي بأدبيات العمل الطوعي مثل التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد والمفاهيم والمداخل التنموية والتشبيك وفض النزاعات وبناء السلام (حنفي ١٩٩٨م)

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل، وإدارات متخصصة؛ علمية ودعوية واجتماعية، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصاته.

#### مميزات وخصائص العمل المؤسسي:

إن مجرد ممارسة العمل من خلال مجلس إدارة، أو من خلال جمعية أو مؤسسة خيرية، لا ينقل العمل من كونه عملاً فردياً إلى عمل مؤسسين فكثير من المنظمات والجمعيات الخيرية التي لها لوائح وأنظمة، ومجالس إدارات وجمعيات عمومية، إنما تمارس العمل الفردي، إذ أن المنظمة أو الجمعية لا تعني إلا فلاناً من الناس؛ فهو صاحب القرار، والذي يملك زمام الأمور والتصرف بالموارد، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي، إن أهمية العمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميزاً، منها ما يلي:

١. تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.

٢. تحقيق التكامل في العمل.

٣. الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.

٤. القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.
٥. دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.
٦. توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتي القدرات الإنتاجية.
٧. ضمان استمرارية العمل.
٨. عموم نفقعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص بل المؤسسات.
٩. مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم ومشروعيتها.
١٠. ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.
١١. الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.
١٢. يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة. (عبداللطيف، ٢٠١٥م).
١٣. يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.
١٤. يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
١٥. يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.
١٦. يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال إتباع سياسة منظورة، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المستمرة.

١٧. يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت

الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.

١٨. التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يبني بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

١٩. العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات،

وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.

٢٠. اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

### أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم وضوح مزاياه:

نجد أنه ورغم وضوح هذا المزايا، يوجد إحجام عنه، لأن للأمر خلفيات وأسباباً منه:

١. طيبة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها؛

لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدي إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية،

والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري، أقعدها عن الأخذ

بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات. (حنفي ١٩٩٨م)

٢. ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري، بسبب إهمال العلوم

الإنسانية التي استفاد منها الغرب، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم، وقد أدي

هذا العصف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته، وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط،

وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير

مدروسة، أو عواطف غير موجهة.

٣. الحاجة الماسة إلى انتشار الأعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من

القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي

على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

٤. الخلط بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثير من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.

٥. حداثة العمل الخيرية العربي المعاصر؛ فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية فإنه قصير جداً. يقال هذا لثلاً تهضم الحقوق، ولكي نقرب بالحديث من الإنصاف للمجهودات الكبيرة لهذا القطاع؛ حيث نرى بوادى الاهتمام بالمجالات الإدارية أكثر من ذوي قبل. (مجدي ٢٠١٥م)

### عوامل نجاح العمل المؤسسي:

للتربية الإيمانية المتكاملة أكبر الأثر في بناء الطاقات، وتنميتها، واستثمارها استثماراً مناسباً، وهذا عماد العمل المؤسسي، ويمكن تفصيل المقومات اللازمة لنجاحه على النحو الآتي:

١. توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل، بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم ومعوقات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.

٢. صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن؛ لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد، أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته - هو أيضاً - من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين، ونقضها عند الضرورة.

٣. أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة، محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من

بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس، يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير، وتعدد طرق التنفيذ.

٤. أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة. ويذكر هنا بالمناسبة، نزول النبي - صلى الله عليه وسلم - على رأي أصحابه في غزوة أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد روياء لرأيه، وبعدما حصل ما حصل، لم يصدر منه لؤم لأولئك المقترحين للخروج.

٥. تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.

٦. التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل، بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإسلامي. وهذا أساس قوة للنجاح، ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين، اتضح أن الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين، ولن يتم ذلك لأحد ما لم تترب أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدي الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن.

٧. الاعتدال في النظرة للأشخاص؛ فلا يصل الأمر حد الغلو والتفديس للأفراد، وإضفاء هالة على بعض الأشخاص تؤثر في مدى استعدادهم لمناقشة رأيهم، أو احتمال رفضه، مع بقاء الاحترام الشخصي، وهؤلاء يشكلون ضغطاً على العمل المؤسسي وتوجيهاً غير مباشر للآراء، وكأن هذا ما أرداه عمر - رضي الله عنه - حين عزل خالد بن الوليد - رضي الله عنه - خشية تعلق الناس به، وربطهم النصر بقيادته.

٨. إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى جيداً في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات وتوظيف جميع الطاقات؛ بعد التعرف عليها جيداً (مجدي ٢٠١٥م).

### عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي:

إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الوضع القانوني. (حنفي ١٩٩٨م).

ولا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، من أهمها: الانفتاح (المنضبط) والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى والتفكير الإيجابي، والمهارات الإشرافية اللازمة كما وينبغي أن تتوفر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، نوردتها فيما يلي:

١. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
٢. مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
٣. وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
٤. توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
٥. إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.
٦. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
٧. جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.

٨. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.

٩. وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعرفة للجهات المعنية التي ستعامل معها.

١٠. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتبقيوم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

### **البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية:**

كما أن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذاك بناء المؤسسات والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات حول مكونات البناء. ( مجدي ٢٠١٥م).

المؤسسي والتي قام عليها هذا البحث ممثلة في الإدارة والاستراتيجية، الممارسات الإدارية، الموارد البشرية، الإدارة المالية، تقديم الخدمات، التشبيك والعلاقات العامة في المنظمات والاستدامة نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، فيما يلي:

### **١/ البناء التنظيمي:**

لكل منظمة بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي، لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة



للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء، وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. (مجدي ٢٠١٥م).

وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمل. (مجدي، ٢٠١٥م)

## ٢/ الكفاءة المؤسسية:

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وهناك فرق (الفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء Efficiency) والكفاءة (Effectiveness) بينما الفاعلية (Doing thing)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد (Doing right things) الصحيحة وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة والمؤسسية، وتتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية (Well) التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات.

أما فاعلية التخطيط فتشمل: وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها لكافة الفئات المستهدفة.

وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ

الجيد، أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل، أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات. (مجدي ٢٠١٥م)

### ٣/ القيادة الفاعلة:

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل، والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع استراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسية للعمل من حولها، لإيجاد الدافع المتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف، والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحن النهم من أجل تحقيق تلك الرؤية. ولا بد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساساً للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة. (شماغ خليل ١٩٩٨م)

### ٤/ إدارة الموارد البشرية والمالية:

إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة

الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء. والعنصر البشري يعد من أعني الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها المالية، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية، وتشمل توفر المعايير الواضحة في اختيار الموظفين وفي قياس فاعليتهم وكفاءتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعاون مع بعضهم في الإدارات والأقسام مع الدقة في تحديد وتنفيذ برامج التدريب، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي في المنظمة. (العلي ١٩٨٦م)

وتأتي أهمية الموارد المالية، في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية، لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفايتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية، ونلاحظ أن هذا البند من أهم بنود البنيان المؤسسي ولكن في الدراسة الميدانية اتضح أنه أضعف حلقة في عمل المنظمات حيث جاء بنسبة ٢٥%، وهذا يدل على سبب ضعف أداء المنظمات. (خليل ١٩٩٨م).

#### ٥/ الكفاءة التسويقية:

ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب

الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة.

#### ٦/ أنظمة وأساليب العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:

#### أ/ السياسات:

وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، في إطارها ووضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط. (خليل ١٩٩٨م).

#### ب/ القواعد والأساليب:

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبتق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات. ففي حين يذكر كل أجزاء الخطوات الإجرائية المسئول عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعية لهذا الاستخدام، ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور المنظمة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها - حتماً - تتأثر بتطور هذه السياسات وتنعكس حتماً على الإجراءات. (العلي ١٩٨٦م).

#### ج/ الإجراءات:

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط الجذرية نحو الانفتاح مع

تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة ونظراً للتحويلات وفي تقديم الخدمات، وتوفير الدعم الأساسي الاقتصادي وتحرير التجارة، فإن دور الدولة في إدارة الاقتصاد الانحسار سيولد فراغاً سيثجع المؤسسات الأهلية على ملئه، كما يتوقع أن للسلع يتوقع له أن ينحسر، وإن هذا مؤسسات العمل الانحسار إلى معاناة كبيرة للفئات الفقيرة، وهو ما يوفر بيئة ملائمة لتنامي دور يؤدي هذا الدولة من تقديم الخدمات الاجتماعية، وطغيان قوى السوق، أنها الأهلي ولذلك اعتبر أن من مساوى انسحاب الفئات المستحقة من الخدمات الاجتماعية، وطغيان قوى السوق، أنها الأهلي ولذلك اعتبر أن من مساوى انسحاب الفئات المستحقة قد المعتذر تقديمها بأسعار تتناسب ومقدرة هذه الفئات المستحقة، فمثلاً انسحاب الدولة من الصحية، نظراً لارتفاع تكلفة تقديمها في يجعل فئات كثيرة من الفقراء غير قادرة على الاستفادة من الخدمات الصحية بأسعار مناسبة من خلال المؤسسات الطوعية القطاع الخاص، مما يجعل اقتراح تقديم الخدمات التوازن في الاختلال الناتج عن انسحاب الدولة من تقديم هذه الخدمات وهو ما حدث إذ أن والأهلية أحد عوامل بولاية الخرطوم عدد (٢٤٧) مركز صحي خيري تديره منظمات المجتمع المدني مقارنة بعدد ١٤٧ مركز صحي حكومي يتبع لوزارة الصحة ولاية الخرطوم علماً بأن بعض المناطق من مراكز المنظمات لا يوجد بها أي خدمات صحية حكومية مثل معسكرات النازحين وبعض المناطق الطرفية بالولاية، وعلى ذلك قس بقية الخدمات الأخرى الاجتماعية والتعليمية والبنية التحتية والخدمات الضرورية وصحة البيئة والكوارث الطبيعية كالسيول والأمطار والفيضانات والنزوح والحروب ولاسيما أن بلادنا تجمع كل هذه البنائب. (العلي ١٩٨٦م).

#### د/ الخطوات:

هي التي تمثل عملاً مسؤولاً، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسئول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء

التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة.

### تنامي التركيز على المحاور التي تتعارض مع مبادئ الإسلام:

من الظواهر الجديرة بالاهتمام تركيز الكثير من المؤسسات الدولية وغيرها من المنظمات الأهلية ذات الصبغة العالمية على محاور معينة في الحياة الإنسانية تتعارض ومبادئ الإسلام، مثل الحرية الجنسية بالنسبة للشباب، الزواج المثلى والقبول بالشذوذ، تحديد النسل، نظام الإرث، وغيرها من القضايا، واهتمام مؤسسات الضغط والرأي العام بهذه الأمور في العالم الغربي، حيث تم تسليط الضوء عليها في جداول عمل المؤتمرات المتخصصة، إن المؤسسات والمنظمات الإسلامية الرسمية والأهلية يتوقع أن يكون لها دور منشود في إطار التعاون الحضاري، وخصوصاً في مجال الإسهام في التعريف بدين الإسلام كقيم سماوية راقية، وكذلك بالتعريف بالنظام الاقتصادي كنظام بديل وعادل للنظم (الاقتصادية المعاصرة، والتعريف بعادات الشعوب الإسلامية وتقاليدنا الراسخة كصلة الرحم، والتعريف بالحضارة الإسلامية ومنجزاتها العظيمة على مر القرون وأخيراً التعريف بأخلاق العمل كالإنتاجية والإتقان والالتزام بالنظام والبعد عن الرشوة والسيئ من أخلاق العمل، من خلال الحوار والكلمة الحسنة والقول الطيب وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن فقدان القيم المرتبطة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية هو من أكثر العوامل نخرًا في الحضارة المعاصرة، فإن الدين الإسلامي الغني بهذه القيم لديه الكثير ليقدمه في دعم أسس الحضارة التي نعيش معها، وحتى تضطلع هذه المؤسسات والمنظمات الإسلامية الرسمية والأهلية بدورها في التعاون الحضاري فلا بد لها أن تأتي البيوت من أبوابها، وذلك من خلال إتباع الكثير من الوسائل ومن أهمها:

أ. المشاركة في المنتديات العامة: التي تتناول مواضيع محددة لها علاقة بالتعاون

الحضاري، مثل تلك الخاصة بمحاربة الفقر أو القضاء على مرض الإيدز، أو التأكيد على

حقوق المرأة، أو تحديد النسل (مثلما حدث في مؤتمر السكان)، قضية الاستتساخ (قصة النعجة دولي) تعتبر من أهم منابر الدعوة إلى الإسلام، من خلال توضيح الحقائق عن نظرة الدين الإسلام للقضايا المطروحة، وحتى لو كان ذلك مخالفاً للرأي السائد فيها، كما يمكن في هذه المنتديات استخدام التسهيلات المرافقة لها كورش العمل أو معارض الكتب، أو المعارض المصاحبة لها في عرض محاسن الدين الإسلامي، وبالتالي توفير فهم أوضح له، مما يؤدي إلى مزيد من التواصل الحضاري، وتزداد هذه المشاركة تأثيراً كلما كانت مرتبطة بجهود جماعية تسبقها استعدادات مهنية ودور واضح لمواقف الإسلام من القضايا المطروحة في هذه المنتديات (الحسن ١٩٩٣م).

ب. **المساهمة بفاعلية في عضوية المنظمات الدولية والإقليمية:** إن المساهمة في عضوية المنظمات الدولية والإقليمية يسهم في التعاون الحضاري وذلك من خلال تحقيقه لجملة من الأهداف، منها توضيح وجهة نظر الإسلام في الكثير من القضايا الحيوية المطروحة على بساط البحث، وبيان وجهة النظر فيها أثناء تداولها في مرحلتها الأولى، كما أن من فوائد هذه العضوية أنها تعطي الجمعيات والهيئات الإسلامية فرصة واسعة للنظر في أهم القضايا التي تواجه المجتمع العالمي ويود دراستها، مما يعطي مساحة زمنية أكبر للنقاش العميق حول توجهات الإسلام نحوها، قبل أن تطرح على بساط البحث في المنتديات العالمية. (الحسن ١٩٩٣).

أ. **المشاركة بدور تنسيقي في القضايا الرئيسية التي تواجه الحضارة:** هناك الكثير من القضايا الرئيسية التي تواجه الحضارة مثل موضوع السكان، وإعلان حقوق الإنسان، وغيرها من القضايا، والتي يمكن للمؤسسات والمنظمات المساهمة فيها بفاعلية، ويمكن في هذا الإطار إيجاد الأدوات اللازمة لتكوين رؤية موحدة حول القضايا المختلفة من خلال هذه المنظمات، كما حدث في تجمع المنظمات الإسلامية في مؤتمر بكين للسكان، كما يمكن في هذا الإطار الاهتمام بتكوين المؤسسات البحثية التي تهتم

بدراسة هذه القضايا، وذلك بغرض تكوين رأي مهني يدعم الرأي الشرعي نحو هذه القضايا.

ب. التعريف بالأمثلة والتجارب الناجحة: مع أن العالم الإسلامي يعاني من ضعف واضح في دور المؤسسات في تقديم النماذج الحضارية الناجحة، إلا أن هناك بعض الإشرافات المؤسسية التي يمكن الاستفادة منها، ومن ذلك تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش، بنك الطعام، جمعية صدقات (تقوم بإفطارات سنوية تتجاوز الألفين مائدة في اليوم الواحد طيلة الشهر الكريم وتقديم حقائق رمضان للأسر الفقيرة والمتعففة وتقديم الأضحية للفقراء ودعم المستشفيات وآبار المياه) حملة غطي أخوك (التبرع بالملابس الشتوية للفقراء والمشردين)، شباب شارع الحوادث (تجربة شباب بشارع حوادث المستشفى متواجدين على مدار الساعة لتوفير الأدوية والفحوصات لغير المقتدرين) وغيرها من التجارب الحضارية الناجحة، التي يمكن التعريف بها، وأن يكون للمنظمات الإسلامية والوطنية دور مكثف في إبرازها، كما يمكن للمؤسسات الإسلامية عقد مؤتمرات للتداول في التجارب الناجحة في الأمة الإسلامية، وبناء منظومة لنقل المعرفة حول أهم الوسائل والأساليب في التنمية والإسهام الحضاري، كما يمكن استخدام شبكات المعلومات وقواعدها في تبادل المعلومات وحتى يكون دور هذه المؤسسات والمنظمات فاعلا في تحقيق هذه الوسائل، فلا بد من تحديد جماعي للجوانب المراد طرحها في تلك المنتديات، وأن يتبعها دراسات تفصيلية متخصصة للتعرف على أبعاد هذه القضايا، وكذلك حسب اختيار الممثلين لهذه المنظمات، مع التركيز على القواسم المشتركة مع الآخرين، والابتعاد على أي موروث سلبي.

□



## دور التدريب في البناء المؤسسي :

### مفهوم التدريب :

يعتبر التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمدراء في المنظمة من خلال إكسابهم مهارات جديدة في العمل، وتعد عملية التدريب أساس ومرتكز عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة، وقد تعددت تعريفات التدريب حيث عرف بأنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.

وعرفها آخر بأنه عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه وتقوية الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة.

ويعرف التدريب بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم المنظمة التي يعملون بها على السواء (باشات ١٩٨١م).

والتدريب بطبيعته عملية قصيرة الأجل ويرتكز على ملاحظة التطورات الفنية والتقنية وذلك لتحسين أداء الفرد والمنظمة ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، ويزيد التدريب من مدى الالتزام المؤسسي لدى الأفراد في المنظمة حيث يتوجب على المنظمة ربط المهارات الجديدة التي سوف يكتسبها الفرد مع واقع وظيفته من حيث تدريبه على الأمور التي تساعد في تحسين أدائه في العمل. (باشات ١٩٨١).

### أهمية التدريب :

تقوم المنظمات الحديثة بالاهتمام بعملية التدريب بشكل ممنهج ومدروس حتى أن بعض المنظمات تنشأ دوائر أو أقسام تطلق عليها "دائرة التدريب والتطوير"، وتسعى من

خلالها لاستمرارية برامج التدريب بهدف تطوير أداء العاملين فيها والربط بين مخرجات العمليات التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحقيق درجة عالية من التدريب النوعي. (عبدالفتاح ١٩٩٨م).

### أهمية التدريب للمنظمات:

للتدريب أهمية كبيرة لكل من المنظمة وللعاملين فيها وتتمثل أهمية التدريب فيما يلي:

١. ارتفاع معدل الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. العمل على تحسين الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة بما ينعكس على زيادة رضا وولاء العملاء مما يؤدي إلى زيادة مركز المنظمة التنافسي في السوق.
٣. يُساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة مما يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
٤. تقليل الحاجة إلى الإشراف بحيث تمكن الفرد العامل من أداء العمل دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر.
٥. يساعد التدريب على تقليل معدل دوران العاملين لأن التدريب يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وحفزهم على العمل مما يؤدي إلي تمسكهم بعلمهم.
٦. يساهم في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
٧. تخفيض معدل حوادث العمل وتقليل نسبة إهمال العاملين كنتيجة لزيادة وعيهم.
٨. يساهم في عمل ترابط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
٩. يؤدي إلى تطوير الأساليب القيادية وترشيد القرارات الإدارية.

١٠. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية. (باشات ١٩٨١م).

### أهمية التدريب للعاملين في المنظمات:

يكتسب تدريب العاملين في المنظمات أهمية كبيرة تتلخص فيما يأتي:

١. يكسب العاملين معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور

أدوارهم ومهاراتهم في العمل ويرفع من إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل.

٢. يساعد العاملين في تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم

والارتقاء بمستواهم الوظيفي وتحمل مسؤوليات أكبر وربما مسؤوليات قيادية.

٣. يكسب العاملين ثقة بأنفسهم وقدرة على العمل من دون الاعتماد على الآخرين ويدعمهم

احترامه لنفسه واحترام الآخرين له ويرفع روحه المعنوية.

٤. يساهم في تقليل حدة القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم

عنها ضعف في مستوى الأداء.

٥. يساعد العاملين على تطوير مهارات الاتصال مع بيئة العمل بما يحقق لهم الأداء

الفاعل.

٦. يعمل على حماية العاملين من إخطار الأعمال التي يزاولونها ويخفض من حجم

إصابات العمل الممكن حدوثها أثناء العمل فالأفراد المهرة أقل عرضة لإصابات

العمل وحوادثه. (باشات ١٩٨١م).

٧. يساهم التدريب في تقليل الأخطاء وتسهيل الإشراف فالموظف أو العامل المتدرب

بصورة جيدة تقل نسبة أخطائه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

٨. ينمي التدريب المرونة والقدرة على التكيف لدى العاملين في ظروف العمل

المختلفة (عبدالفتاح ١٩٩٨م).



## أهداف التدريب في المنظمات :

تعتبر أهداف التدريب الذي تسعى المنظمات لتحقيقها هي النتائج والمخرجات المطلوب الوصول إليها وتحقيقها من عملية التدريب في المنظمة، ومن هنا يمكننا قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب التي تقوم بها المنظمة، حيث تهدف عملية التدريب إلى تزويد الأفراد العاملين بالمنظمة بالأساليب والمهارات اللازمة لهم لأداء أعمالهم ووظائفهم بأفضل النتائج وأقل التكاليف، وذلك من خلال تنمية وتغيير الاتجاهات والسلوك والمفاهيم السلبية نحو الإيجابية بشكل منظم وتتلخص أهم أهداف عملية التدريب فيما يأتي:

### ١. تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:

فالتدريب يجب أن يمنح الأفراد المعارف اللازمة لهم من معلومات دقيقة وصحيحة تساعدهم على التعرف على عملهم بشكل أكثر عمقاً وفهماً يساعدهم على استخدام هذه المعرفة لتطوير مهاراتهم وتصحيح سلوكهم واتجاهاتهم في العمل فعلي وجدي ملموس، بحيث يوضح ويحقق نتائج التدريب بشكل إيجابي.

### ٢. تحسين مستويات الأداء:

يعتبر تحسين الأداء الهدف الذي تسعى إليه المنظمة من خلال التدريب ويرى أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء. (باشات ١٩٨١م).

### أنواع التدريب في المنظمات:

تتعدد أنواع العمليات التدريبية حيث ينظر إليها من عدة زوايا مختلفة وتبعاً لهذه الزوايا تتعدد تصنيفات التدريب وأنواعه ومن أهم هذه التصنيفات ما يأتي:



## ١/ التدريب من حيث المدة الزمنية :

- تدريب قصير الأجل: وتتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع ويمكن للمتدرب أن يتفرغ كلياً أو جزئياً لعملية التدريب وقد تكون دورة تدريبية مكثفة.
- تدريب طويل الأجل: ويحتاج لفترة زمنية قد تزيد عن (٦) أشهر أو قد تصل لسنة حيث يتلقى المتدرب برنامجاً تدريبيّاً شاملاً للمهارات والمعلومات التي لا يمكنه الحصول عليها بدون التدريب.

## ٢/ التدريب من حيث عدد المتدربين؛ وينقسم إلى:

- تدريب فردي: ويمنح للموظف الذي يراد له شغل وظيفة جديدة أو الانتقال إلى وظيفة أخرى ذات مهام ومسئوليات تختلف عن وظيفته الأولى.
- تدريب جماعي: حيث يتم تدريب أكثر من موظف في آن واحد وغالباً ما يكون في غير أوقات العمل الرسمي.

## ٣/ التدريب من حيث مكان التدريب :

- تدريب داخل المنظمة: حيث تقوم بعض المنظمات بتجهيز قاعات تدريبية لديها لإقامة الدورات التدريبية الخاصة بموظفيها.
- تدريب خارج المنظمة: حيث يتم تدريب الموظفين خارج المنظمة وأحياناً يتم إيفاد الموظفين إلى خارج البلد في دورات تدريبية نوعية لا تتوفر في نفس البلد الموجودة فيها المنظمة. (عبدالفتاح ١٩٩٨).

## ٤/ التدريب من حيث وقت التنفيذ :

- تدريب قبل الالتحاق بالعمل: حيث يتم تدريب الموظف المرشح لشغل وظيفة جديدة في أقسام المنظمة المختلفة أو في القسم الذي سيعمل فيه.
- تدريب أثناء الالتحاق بالعمل: حيث يتم تدريب الموظف أثناء قيامه بأداء العمل في المنظمة.

التدريب من حيث المضمون: وينقسم إلى عدة أنواع منها التدريب الفني والنوعي وتدريب للمهارات وللتخصص وتدريب وظيفي وآخر متعلق بالأنشطة. (عبدالفتاح ١٩٩٨م).

#### مراحل وإجراءات التدريب في المنظمات:

تمر عملية التدريب بعدة خطوات ومراحل تتلخص في خمسة مراحل موضحة فيما يأتي:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية. (باشات ١٩٨١م).

#### المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات:

تعتبر هذه المرحلة هي حجر الأساس لعملية التدريب حيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بعملية التدريب في المنظمة، وهذا يتطلب التعرف على أهداف استراتيجية المنظمة بشكل أساسي ومن ثم التعرف على واقع عناصر البناء المؤسسي للمنظمة، بهدف دراستها وتحليلها والتعرف على مدى وجودها ودرجة تطبيقها والمعوقات والمشاكل التي تواجهها وتشمل أهم العناصر التي يلزم جمع معلومات عنها من النواحي التالية:

أ. معلومات عن أهداف وإستراتيجية وسياسات المنظمة.

ب. معلومات عن واقع الممارسات الإدارية في المنظمة.

ت. معلومات عن واقع المواد البشرية في المنظمة.

ث. معلومات عن واقع الإدارة المالية في المنظمة.

ج. معلومات عن واقع تقديم الخدمات في المنظمة.

ح. معلومات عن واقع التشبيك والعلاقات العامة في المنظمة.

خ. معلومات عن واقع البيئة والظروف المحيطة بالمنظمة. (عبدالفتاح ١٩٩٨م).

## المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقصد بالاحتياجات التدريبية وجود فجوة في الموارد البشرية بين ما هو متوقع من نتائج وبين النتائج الحقيقية أو أي نقص يمكن حله بطريقة علمية، ويحتاج تحديد الاحتياجات التدريبية إلى كثير من الدقة والخبرة في تحليل المعلومات التي سبق جمعها في المرحلة الأولى، حيث أن الاحتياجات التدريبية تتعلق بشقين رئيسيين الأول من هم الأفراد الذين بحاجة للتدريب؟ وما هي مسئولياتهم؟ وواجباتهم وتوصيفهم الوظيفي؟ والشق الثاني يتعلق بما هي المهارات والاحتياجات اللازمة لهم لاكتسابها بما يحقق تحسين أدائهم في المنظمة، وبالتالي فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر بمثابة البوصلة التي توجه العملية التدريبية وتعتبر عنصراً هاماً وجوهرياً في عملية التدريب وبالتالي تشكل شرطاً أساسياً من شروط تنمية الموارد البشرية لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية كما ونوعاً واتجاهاً. (باشات ١٩٨١م).

ومن الطبيعي أن تختلف الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى حسب الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمة للوصول إليها، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف عادية مثل: تدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين وإكسابهم مهارات وأساليب عمل جديدة، وأهداف حل المشاكل مثل: التدريب من أجل إيجاد حلول لمشكلات فنية محددة كضعف الحصة السوقية للمنظمة وضعف مهارات الاتصال لدى العاملين فيها ومشاكل إنسانية تتمثل في كثرة الغياب والمشاكل لدى العاملين، وأهداف ابتكارية وإبداعية حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة بحيث ترقى إلى مستوى مميز في الأداء بصورة تنافسية. (باشات ١٩٨١م).

## المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:

يعتبر البرنامج التدريبي حلقة الوصل بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من عملية التدريب وبين الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وهذه تعتبر المرحلة الوسيطة بين

مراحل التدريب وهي عملية فنية تعتمد على خبرة مصمم برامج التدريب في تصميم مثل

هذه البرامج وهناك بعض الإرشادات المتبعة عند تصميم البرامج التدريبية ومنها:

١. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: تتعدد أهداف التدريب من تنمية مهارات المتدربين الفنية أو إكسابهم مهارات جديدة لتنمية قدراتهم العملية والتطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء أو تطوير سلوكيات المتدربين وإكسابهم قيم جديدة تساعدهم على تحسين أدائهم.

٢. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي: حيث يتم رصد الموضوعات التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

٣. تحديد نوع المهارات الملائمة والمطلوب إكسابها للمتدربين: ومن أهم المهارات التدريبية: المهارات اللغوية والمهارات الفنية ومهارات الاتصال والمهارات الفكرية والإدارية.

٤. اختيار الوسائل التدريبية: وتمثل الوسيط الذي يستخدمه المدرب للمساعدة في تحقيق أهداف عرض المادة التدريبية، وذلك لنقل المعلومات والمهارات والسلوكيات للمتدربين بصورة ناجعة مثل: السبورة، القلم، الوسائل السمعية والبصرية... الخ.

٥. تحديد فترة البرنامج التدريبي: حيث لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ التدريب فتختلف مدة التدريب من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة تتعلق بالمنهاج التدريبي، والمشكلة التي تعالجها التدريب والأساليب التدريبية المستخدمة، حيث من الضروري توفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريب بما يتفق مع طبيعة المادة التدريبية وموضوعاتها ومدى أهميتها والمدة المتوفرة لدى المتدربين بالإضافة إلى مستوى المتدربين.

٦. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يعتمد ذلك على نوع التدريب هل هو جماعي أو فردي، وعلى إمكانيات المنظمة وتوقيت التدريب، ويمكن أن يكون داخل المنظمة أو



في خارج المنظمة في قاعة تدريبية خاصة أو لدى إحدى المعاهد أو الجامعات أو المنظمات التدريبية.

٧. اختيار المتدربين: يعتبر المتدرب هو الهدف من العملية التدريبية بشكل رئيسي وتتمثل فيما يكتسبه من مهارات وسلوكيات ومعلومات واتجاهات بمثابة مخرجات عملية التدريب ومن خلاله يمكن الحكم على كفاءة العملية التدريبية وحتى العملية التدريبية أهدافها يجب أن يتم اختيار المتدرب بناء على شروط منها:

أ. أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها.

ب. أن يكون لدى المتدرب استعداداً عالياً للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.

ت. توافر المستوى العلمي لدى المتدرب حتى يتسنى له مساندة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

ث. توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقييم والتطوير. (عبدالفتاح ١٩٩٨م).

٨. اختيار المدربين: يعتبر المدرب من أهم عوامل نجاح التدريب باعتباره الوسيلة الحية التي يتم عن طريقها نقل الرسالة التدريبية وإجراء العملية التدريبية، لذا فإن تحديد المدرب الكفاء يمثل عملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى البشرية على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

٩. اختيار أسلوب التدريب: تتعدد أساليب التدريب ومن أهم الأساليب:

أ. أسلوب المحاضرة Lecture Method: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التعليمية التي تستهدف أساساً توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين فهو الأسلوب الذي يكون المدرب هو

المتحدث الوحيد في قاعة التدريب ويكون المتدربين هم المتابعين لما يقوله المدرب، ويعتبر هذا الأسلوب قاصراً في تحقيق الممارسة والتطبيق العملي.

ب. أسلوب المحاكاة Simulation: حيث تتم محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد وتدريبه على الأدوات والوسائل التي يتوقع أن يمارسها في عمله.

ت. تمثيل (تقمص) الأدوار Role Playing: حيث تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشكلات الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية حيث يقوم المدرب بتوزيع الأدوار والسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها.

ث. أسلوب دراسة الحالة Case Study Method: حيث يتم في هذه الحالة طرح فكرة معينة إلى المتدربين حول مهمة إدارية معينة تجري مناقشتها وتقديم الحلول فيما بينها، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة حيث يوفر قدر عالي من المشاركة من جانب المتدربين. (باشات ١٩٨١م).

ج. أسلوب المناقشة الجماعية Guided Discussion Method: حيث يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على طرح الأسئلة حول موضوع معين أو مشكلة معينة بحيث تجري مناقشته وتقديم الحلول له بصورة جماعية، أو تتم من خلال تكوين مجموعات لتحليل ومناقشة موضوعات ومشاكل معينة.

ح. أسلوب المباريات الإدارية Management Games Method: وتعني القيام بتشكيل مجموعة من الفرق الإدارية تتنافس لإيجاد حلول خاصة بمشاكل ومواقف تحاكي واقع عمل المنظمة حيث يحق لهم التقرير بشأنها وتبرز في هذا الأسلوب مهارات التحليل والاستنتاج والتركيز على الأمور المراد معالجتها.

خ. أسلوب التدريب الخاص بالعلاقات الإنسانية Human Relations Training: يهدف هذا النوع من التدريب إلى إعداد المشرفين للتعامل مع مشاكل الأفراد العاملين

ويركز على تنمية المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من حيث كيفية تعامل وتفاعل الأفراد داخل المنظمة وتوجه غالبية هذه البرامج لتدريب المشرفين الجدد في مستوى الإدارة الوسطى وتعتبر هذه البرامج التدريبية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات لأن غياب العلاقات الإنسانية يعنى فشل المنظمة.

د. أسلوب الاختبارات النفسية Psychological Testing: يهدف هذا النوع لتحديد إمكانية تطوير الأفراد العاملين وتمييزهم بحيث تستخدم اختبارات الذكاء والاختبارات الرياضية والاختبارات الشخصية ويطلع هذا الأسلوب الأفراد على معلومات قيمة تتعلق بالتحفيز والتحليل المنطقي وأنماط القيادة والتفاعل بين الأفراد والميول المهنية لديهم. (باشات ١٩٨١).

#### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية:

- يقصد بهذه المرحلة وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق وتتلخص أهم أهداف هذه المرحلة فيما يأتي:
١. قيام المدربين بعملية التدريب من خلال تقديم البرامج التدريبية للمدربين ضمن خطة التنفيذ التي تمت صياغة أهدافها للمنظمة.
  ٢. تقييم المدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
  ٣. التعرف على آراء المدربين في البرنامج التدريبي من حيث: المادة التدريبية والمدربين وطريقة وأساليب التدريب.
  ٤. توزيع الشهادات على المدربين في نهاية الدورة التدريبية من خلال احتفال يتم إعداده وترتيبه خصيصاً لهذه المناسبة. (عبدالفتاح ١٩٩٨م).

#### المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية:

إن الخطة التدريبية كغيرها من خطط العمل تحتاج لمتابعة وتقييم وقياس لنتائجها ومقارنتها مع الأهداف التي وضعت من أجلها للتعرف على مدى تحقيق هذه النتائج،

ويمكن تعريف المتابعة في العملية التدريبية بأنها. عملية التفحص المستمر لجوانب العملية التدريبية للتأكد من أنها تنفذ وفق ما خطط لها في الزمان والمكان ومحاولة إيجاد فرص التقدم وإزالة ما يعترض عملية تنفيذها، وهناك عديد من الفوائد التي يمكن للمنظمة تحقيقها من عملية تقييم البرامج التدريبية تتلخص فيما يلي:

- أ. التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.
- ب. الوقوف على الأسباب والمشكلات التي تحول دون تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات.
- ت. معرفة فيما إذا كان الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعملية التدريبية قد تم وفق الأنظمة الحالية الموضوعه للتقييم وهل هذه الأنظمة ناجحة أو لا وما هي درجة كفاءتها.
- ث. يساعد إدارة التدريب والقائمين عليها في تقييم أنفسهم من خلال النتائج التي تم التوصل إليها.

- ج. يساعد على تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية في المستقبل.
- ح. يقدم التقييم تصوراً وتقديراً لتكاليف الحاجات التدريبية التي تم التدريب عليها.
- خ. يساعد على تقدير العائد المتحقق من العملية التدريبية. (باشات ١٩٨١).

### دور نظم المعلومات في البناء المؤسسي :

#### أبعاد نظم المعلومات :

تعتمد الإدارة الجيدة على تتيير عملية اتخاذ القرار، ويحتاج أعضاء المنظمة في المقابل أن يكونوا على علم بوضع المنظمة حتى يتمكنوا من إصدار قرارات تؤدي إلى تقدم المنظمة، فأحياناً تكون الإدارة غارقة في كميات كبيرة من المعلومات غير المفيدة، وأنها قد تحصل على معلومات كافية، أو أنهم يتلقون المواد بوقت متأخر جداً وعدم إيلائها ما يلزمها من الاهتمام الجدي، مما يتوجب على نظام المعلومات في أي منظمة أن يركز على عملية اتخاذ القرار، بحيث تؤمن نظم المعلومات القيمة حولاً مناسبة للمنظمة،

لذا يتطلب الفهم الكامل لإبعاد نظم المعلومات وهي: المنظمة، والإدارة، وتكنولوجيا المعلومات.

فالنسبة للبعد الأول والثاني فقد تم التطرق لهما في مطالب سابقة من هذا البحث، أما البعد الثالث وهو تكنولوجيا المعلومات فقد خصص له هذا المطلب من هذا البحث. (د. سعيد ٢٠٠٣م).

### التكنولوجيا Technology؛

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة لمواجهة التحديات سواء في تجهيزات الحاسوب المادية (Computer Hardware) لإتمام نشاط المدخلات والمعالجة والمخرجات أو برمجيات الحاسوب (Computer Software) التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات.

### النظام System؛

هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة والرقابة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام. (د. سعيد ٢٠٠٣م).

### نظام المعلومات Information System؛

هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاط الإدارة فهو عبارة عن مجموعة من المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معاً لتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف تدعيم اتخاذ القرار والتعاون والتحليل والتصوير والرقابة.



## مكونات نظام المعلومات Information System Contains:

لقد عرفت المنظمة كنظام تتشكل عناصره من مجموعة مدخلات (مواد) وآلية عمل في نظام التشغيل والإدارة (العمليات - المعالجة) من أجل تحقيق أهداف معينة (مخرجات)، يسمى النظام ذي التغذية العكسية بالنظام المفتوح وقد عرفت المنظمات بأنها نظام مفتوح أما النظام الذي لا يوجد به جزء من التغذية العكسية بالنظام المغلق، وهذا يتفق مع النموذج العام للنظم المكون من أربعة مجموعات أساسية هي:

١. المدخلات (البيانات Input-Data): تعتبر المدخلات بأنها الشكل الظاهري لمجموعة

حقائق غير منظمة قد تكون جقائق أو تصورات في شكل أرقام كلمات صور أو رموز لا علاقة بين بعضهما البعض ولا تعطي معنى وهي منفردة، وهي قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء ويمكن أن تخزن بأسلوب معين، فهي الوصفة الأولى للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة ولكن غير منظمة. (ذ. سعيد ٢٠٠٣م).

٢. المعالجة (Processing): وهي المهمة التي يتم من خلالها تحويل مدخلات خام إلى

مخرجات ذات شكل له معنى، حيث ترتب هذه النشاطات وتحلل وتعالج وتحويل على معلومات جاهزة لمستخدم النظام.

٣. المخرجات (المعلومات Output information): وهي بيانات تمت معالجتها من

خلال تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض.

٤. التغذية الراجعة والرقابة (المعلومات Feedback & Control): وهي بيانات أو معلومات حول أداء النظام ويعتبر تحليل الراجع من العناصر الهامة في النظام إذ يستخدم في التقييم والعودة إلى المدخلات مرة أخرى. (د. سعيد ٢٠٠٣م).

#### موارد نظم المعلومات الإدارية:

تعد عملية تأسيس نظام معلومات للمنظمة مسئولية مشتركة لرئيس المنظمة وأعضاء المنظمة، والمدير التنفيذي، والطاقم الذي يعمل مع المنظمة فيجب على المنظمة أن تناقش ماهية المعلومات التي تحتاجها لأداء عملها، وما مدي حاجاتها لهذه المعلومات، وفي أي الأشكال تحتاج لهذه المعلومات، وبإعطاء هذه المعلومات الراجعة للمنظمة، يستطيع المختصون أن يؤسسوا النظام المطلوب ويضعوا المحتويات والشكل، ومدى المعلومات وكميتها التي سيتم تزويدها للمنظمة، إلى جانب المعلومات اللازمة في عملية اتخاذ القرارات، وتتكون نظم المعلومات الإدارية من خمسة موارد وعلى المنظمات أن تكون قادرة على تعظيم الموارد الخمسة حتى تعظم الفائدة من نظم المعلومات الإدارية وهي:

موارد مادية: وتتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات. (حامد ٢٠٠٨م).

موارد بشرية: وتتضمن الأفراد العاملين للمؤهلين والمدربين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها والقادرين على إنتاجها وتصميمها لتكون قادرة على توفير درجة عالية من الكفاءة والفعالية وتشمل الموارد البشرية لأنظمة المعلومات عادة على ما يلي:

• المستخدم النهائي: هو الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات وهذا يتطلب توفير وسيلة تخاطب سهلة معه مثل: المديرين والمحاسبين والموظفين والمهندسين والكتابة وغيرهم.

مستخدمي نظم المعلومات: هم الأشخاص الذين يقصون وقتاً كاملاً في تطوير و/ أو تشغيل نظم المعلومات فهم مجموعة من الأفراد المتخصصين في تطوير وتحليل وتصميم وتشغيل نظام المعلومات، ويشمل المتخصصين في نظم المعلومات كل من:

محلي النظم: وهم متخصصون يدرسون مشاكل الأعمال ومتطلبات المعلومات والنظم ويعملون مع المستخدم في تطوير وتحسين نظم المعلومات.

المبرمجين: وهم متخصصون في استخدام الوثائق التي يقدمها محللو النظم على برامج الحاسب وجعلها على شكل برامج وحلول فنية.

المشغلين: وهم الذين يقومون بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب ويعملون على تشغيل النظام.

موارد البرمجيات: وهي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من بيانات ومعلومات وهي التي تحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة وتتكون من برمجيات وتطبيقات التشغيل وبرمجيات التطبيقات.

موارد البيانات: تعتبر البيانات جزء أساسي من أصول المنظمة لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن يشمل جميع مكونات التكنولوجيا على أن ينظم ويدار بكفاءة وفعالية تضمن توفير المعلومات اللازمة للمستخدم النهائي، كما أن موارد البيانات يجب أن تكون جزءاً متكاملًا مع استراتيجية المنظمة واحتياجاتها.

موارد الشبكات والاتصالات: تعتبر الشبكات والاتصالات جزءاً أساسياً من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات الإدارية فقد أصبح الإنترنت من أشهر وأسرع عمليات الاتصال في المنظمات والتي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتسهل الشبكات والاتصالات تدفق المعلومات وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة بيسر وسهولة فارتباط الإدارة بفروعها المختلفة وكذلك ارتباط الفروع فيما بينها بشبكة من الاتصالات. (حامد ٢٠٠٨م)



## التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة:

يمكن لنظم المعلومات أن تغير من حياة المنظمة وتنقلها من حالة إلى أخرى وذلك من خلال تفاعل تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، وهي عملية معقدة تتأثر بعدة عوامل تتضمن كل من البيئة المحيطة، الثقافة، هياكل المنظمة، معالجة الأعمال، السياسات، وطريقة اتخاذ القرارات الإدارية، مما يجعل أي تغيير في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة سيؤثر ويتأثر بالعوامل الوسيطة المحيطة حتى يتم قبوله واستخدامه في المنظمة.

## التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل في المنظمة:

لقد سبق التعرض لنظم وتكنولوجيا المعلومات في المنظمة أما نظم العمل فهي التي تتم من خلال المشاركة الإنسانية و/أو تباشر لإعداد معالجة الأعمال باستخدام المعلومات والتكنولوجيا وموارد أخرى لإنتاج المخرجات النهائية، والتي تتألف من عدة نظم فرعية وتتألف المنظمة من مجموع نظم العمل التي تعمل معاً لتنتج المنتجات أو الخدمات للمستخدم الخارجي في بيئة العمل ومن هنا يتبين أن نظم المعلومات تلعب دوراً هاماً في نظم العمل وهناك التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل، حيث تتكون المنظمة من عدد من نظم العمل وأن نظم العمل تحوي عدد من نظم المعلومات التي تسجل ما يحدث في بيئة العمل والتي تلعب دوراً هاماً في تزويدنا بالمعلومات اللازمة كما أن نظم المعلومات تحوي تكنولوجيا المعلومات. (حامد ٢٠٠٨م).

## أهم أنواع نظم المعلومات اللازمة للمنظمات الوطنية:

من خلال المدخل الوظيفي لنظم المعلومات يمكننا تصنيف نظم المعلومات التي تستخدمها المنظمات الوطنية المختلفة ومن أهم هذه النظم ما يأتي:

١. نظم المعلومات الإدارية: وهي التي يتم من خلالها إنتاج التقارير الإدارية عن النشاطات الوظيفية في المنظمة.

٢. نظم المعلومات المحاسبية: وهي التي يتم من خلالها إنتاج التقارير المحاسبية مثل: ميزان المراجعة وحسابات المصروفات والإيرادات والميزانية السنوية وسجلات الرواتب الشهرية في المنظمة.

٣. نظم المعلومات المالية: وهي التي يتم من خلالها إنتاج تقارير التخطيط المالي للمنظمة مثل طرق وإجراءات تخصيص ومراقبة الموارد المالية وتدفق النقدية فيها وتقييم أداء مشروعاتها وهي مسئولة عن استدامة وإدارة الأصول.

٤. نظم معلومات الموارد البشرية: وهي التي يتم من خلالها إنتاج تقارير سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم وإجراء التحليل الوظيفي الخاص بهم وخططهم التطويرية ودوراتهم التدريبية وأدائهم وتقييمهم ومساهمهم الوظيفي إلى جانب رصد الاحتياجات الوظيفية وعمليات الاستقطاب والاختيار والإحلال الوظيفي ومراقبة برامج الصحة والسلامة والأمان في المنظمة

٥. نظم المعلومات الفنية: وهي التي يتم من خلالها إنتاج التقارير الإدارية الفنية عن الخدمات التي تقدمها المنظمة وعن المنفعين من هذه الخدمات ومتلقي الخدمة ومستوى جودتها ومعلومات التغذية الراجعة من البيئة الخارجية عن المنظمة ومشانيعها وبرامجها. (د.علي ٢٠٠٧م).

### ثالثاً : التنسيق

كان ضعف التنسيق هاجساً يؤرق العاملين في الحقل الطوعي منذ نشأته إذا ظلت المنظمات الطوعية تعلم منفردة كالجزر المعزولة دونما وعاء جامع تلتقي تحت مظلته لتبادل المعلومات وتنسيق الخطط والبرامج. وقد كان إنشاء المجلس السوداني للجمعيات الطوعية عام ١٩٧٩م وليد هذا الهاجس، إذا اجتمعت أربع عشرة منظمة طوعية وأقرت قيام الاتحاد وأجازت دستوره ليكون منتدى للجمعيات الطوعية تلتقي تحت مظلته للتفكير والتنسيق وتبادل المعلومات. وقد أدي المجلس، على الرغم من شح الإمكانيات، دوراً

مقدراً في هذا الصدد، لاسيما في أوقات الكوارث الطوارئ إذ ظل يستنفر أعضائه ويستنقطب مساهماتهم ويشرف على إرسال قوافل الإغاثة للمتضررين مما ساعد كثيراً في احتواء شتى الكوارث والطوارئ التي ألمت بالبلاد كالفيضانات والسيول وتدفقات العائدين. كما ساهم أيضاً في بناء قدرات العاملين في المنظمات الطوعية عبر البرامج التدريبية التي تمت تحت مظلته منذ إنشائه حتى اليوم. وظل يمثل حلقة الاتصال بين المنظمات الطوعية الوطنية ونظيراتها على المستويين الإقليمي والعالمي. دعماً لمسيرة العمل الطوعي وتطويرها، وخطوة أخرى خطتها فيما يتعلق بالتنسيق والتكامل بين مؤسسات العمل التطوعي فإن العديد من الدراسات الميدانية حول أداء هذه المؤسسات يشير إلى ضعف التنسيق والتكامل بينها مما يسهم في ارتفاع تكلفة أداؤها من خلال تكرار الأنشطة لها وكذلك عدم فاعلية دورها في تحقيق أهداف التنمية ومواجهة تحدياتها. ويتطلب تحقيق التنسيق والتكامل بين مؤسسات العمل التطوعي تحديد أولويات هذا العمل وفقاً لرؤية واضحة واتساق هذه الأولويات مع خطة التنمية حيث يتم الاهتمام بالدور التنموي في مقابل الدور الدعوى الذي أسهم لفترات طويلة في تكريس ثقافة الاعتماد على الغير وعدم استثمار طاقات البشرية في أنشطة إنتاجية مستدامة تعمل على تغيير نوعية الحياة لأصحابها وهنا تأتي متطلبات التنسيق والتكامل وأهميتها. (د. هاني ٢٠٠٧م).

**مفهوم التنسيق:** كما جاء في معجم المعاني الجامع.

التنسيق لغة: تنسيق (اسم مصدر شق) تنسيق الكلام إجراؤه على نمو واحد نسق واحد. وفي القاموس المحيط التنسيق يعني تحقيق التوافق والتكامل بين جميع الجهود والأنشطة لبلوغ الهدف الشامل المشترك المجار الإداري.

التنسيق اصطلاحاً: يعرف التنسيق على أنه: الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تنترصد هذه الجهود في التعرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

يتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود (كمّاً ونوعاً) التي تبذل.
  - توقيت هذه الجهود.
  - توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.
- وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للفقرات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذلك تقديرهم للأهداف المطلوبة.
- ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.
- ويتم نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم وطريقة أداءها وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخطط.

وعلى ضوء ما سبق نخلص للآتي:

- يعد التنسيق وظيفة ومسئولية كل مدير.
- يستهدف التنسيق منع التداخل والتشابك داخل المنظمة.
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في أن واحد.
- يطبق التنسيق على الأفراد وعلى الجماعات وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته.
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق.
- يجب عدم الخلط بين مفهومي التنسيق والتعاون.
- التنسيق ليس حالة ساكنة وإنما عملية مستمرة ودائمة.
- هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه.
- يعتمد التنسيق على السلطة وأيضاً على كفاءة الأفراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.

- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم. (د. مروان ٢٠٠٩م).

#### أهمية التنسيق:

- تعزيز العمل بروح الفريق.
- تخطيط وجدولة الأعمال.
- تبادل المعلومات بين الأقسام داخل المنظمة أو بين منظمة وأخرى.
- تنمية مهارات الاتصال بين زملاء العمل وتقوية العلاقة الرسمية وغير الرسمية بينهم.
- توحيد الجهود وتحقيق التكامل نحو الأهداف المشتركة.
- تجنب التداخل والازدواجية في أداء المهام. // (د. هاني ٢٠٠٧م).

#### مشكلات ضعف التنسيق بين المنظمات الخيرية:

- التعاون والتكامل أمور لازمة وضرورية للمنظمات الخيرية خصوصاً ذات الأهداف المشتركة، والمنطلقات الواحدة بما لها من فوائد كثيرة ومتعددة منها.
- أ. الاستفادة من الخبرات المتراكمة والعمل بمبدأ (البدء من حيث انتهى الآخرون) لا إعادة وتكرار ما ابتدأ منه الآخرون وربما الوصول إلى أسوأ ما وصل إليه الآخرون.
  - ب. التكامل في مجالات الأنشطة والملاحظ على معظم المنظمات الوطنية أنها تدور في نفس الفلك وتتبنى نفس المشاريع والأنشطة وتكرر نفس الأخطاء. وفائدة التكامل تقديم الأهم للمجتمع وتخصيص البعض في توفير خدمات للمجتمع قد لا ينتبه إليها الآخرون، ومشكلة عدم التكامل التزاحم في توفير خدمات قد تكون ذات أولوية للمجتمع، وقد لا تكون كذلك ولكن لمجرد تقليد المنظمات لبعضها البعض.
  - ج. ضرورة التخصص في العمل الخيري لإشباع أكثر حاجات المجتمع.
  - د. عدم التداخل والتضارب في الأنشطة المشتركة بين المنظمات.

٥. المساهمة في الوصول إلى النضوج الفكري بين القائمين على المنظمات الخيرية

وذلك بتوجيه الموارد (مجدي ٢٠١٥م).

**أهم العوامل التي أدت إلى ضعف التنسيق:**

١. تعدد مجالات وأهداف المنظمة.
٢. عدم وجود شبكة عنكبوتية تربط المنظمات مع البعض.
٣. ضعف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات وتداخلها وتعقيدها.
٤. عدم وجود سجل موحد إلكتروني للمستفيدين.
٥. ضعف مراقبة ومتابعة المفوضية.
٦. تدني القدرات الإدارية للمنظمات.
٧. ضعف الإمكانيات المادية للمنظمات.

# الفصل الثالث

## منهجية البحث

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### خلفية عن منطقة البحث:

ولاية الخرطوم تقع في وسط السودان يحدها من الجهة الشمالية الشرقية ولاية نهر النيل ومن الناحية الجنوبية ولاية الجزيرة وشرقاً تحدها ولايتي كسلا والقضارف وأجزاء من دارفور وكردفان من الناحية الغربية وتقع بين خطي الطول ٣٢ شرقاً وخط العرض ١٥,٧٨.

المنظمات الوطنية موزعة في هذه الولاية وبصورة كثيفة في العاصمة الخرطوم، ومنطقة البحث كانت في ٢٠ منظمة داخل العاصمة في مدينتها الثلاث (الخرطوم، الخرطوم بحري، أم درمان) موزعة في مساحة لا تتعدى ٤٠ كلم مربع.

#### منهج البحث:

المنهج الوصفي، العينة القصدية العشوائية وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها لدلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث وقد قامت الدراسة بأخذ عينة قصدية عشوائية لعدد (٢٠) منظمة وتطبيق المنهج عليها.

#### مجتمع البحث:

يبلغ عدد سكان ولاية الخرطوم حوالي ٢٥,٥ مليون نسمة حسب آخر تعداد سكاني أجري في العام ٢٠٠٠م موزعة بين ٥٩٧ قبيلة وبحكم نظام فدرالي. ولأن السودان بلد شاسع وعاني الكثير من الكوارث الطبيعية والحروب كان لابد من وجود قطاع يساهم إلى جانب الحكومة والقطاع الخاص في تخفيف الآثار المترتبة على هذه الكوارث والحروب.



فجاءت مجتمعات المجتمع المدني لتلعب دوراً مقدراً في حل كثير من القضايا في الفترة الماضية، كما عملت على تعميق أواصر العلاقات الخارجية مع الأسرة الدولية، لذا كان من الطبيعي الاهتمام بها وبناء مقدراتها وذلك من خلال تطويرها وترقية أنشطتها وتعقيدها، خاصة أنها أصبحت تلعب دوراً هاماً إقليمياً وعالمياً.

### **نشأة منظمات العمل الطوعي في السودان:**

عرف السودانيون العمل التطوعي كروح للمجتمع في النفير والنجدة في الزراعة والبناء والتكافل والمشاركة المادية والعملية في الفرع وفي الكره. ونجد أن معظم أنشطة المنظمات الوطنية العاملة في ولاية الخرطوم منحصرة في أنشطة التكافل الاجتماعي وذلك للعدد الكبير للنازحين بسبب الكوارث الطبيعية أو الحروب.

### **تطور منظمات المجتمع المدني في ولاية الخرطوم:**

تطورت منظمات المجتمع المدني في السودان بقيام منظمات تطوعية غير حكومية حيث كان عددها قليلاً ووصل الآن ١٨٥٧ منظمة وطنية أكثر من ٧٠% منها يعمل في ولاية الخرطوم وتعمل خلال النشاط (صحي - تعليمي - إرشاد نفسي - إغاثة - مياه - تنمية - تدريب وتأهيل .... الخ).

وقد كان قانون ١٩٥٧م كافياً لتغطية أساس وضوابط العمل التطوعي ثم رأت الدولة أن تضع قوانين متخصصة لبعض الأنشطة الكنسية من السودان ثم أعقبه قانون ١٩٩٤م بناء على بعض الاعتراضات حيث تم بموجبه قانون التعديلات المتنوعة المؤقت ثم بعد أن تشعب العمل الطوعي رأت الدولة دمج مفوضية الإغاثة وإعادة التعمير (RRC) مع مفوضية العمل الطوعي (COVA) في كيان واحد هو مفوضية العون الإنساني (HAC).

نشطت أشكال مختلفة من المنظمات الوطنية المختصة في الخدمات ونوعية المستفيدين موزعة بين مدن العاصمة الثلاث الخرطوم - الخرطوم بحري - وأم درمان - لتوفير احتياجات المستفيدين في شتى المجالات.

### **عينة البحث:**

عينة البحث هي عينة عشوائية قصدية مكونة من عدد (٢٠) منظمة وطنية في مدن الخرطوم الثلاث وضمت العينة نشاطات مختلفة لهذه المنظمات.

### **الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات:**

#### **الاستبيان:**

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد تم تصميم الأسئلة فيه بحيث يتم التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون أداء هذه المنظمات لدورها بالصورة المطلوبة وتحقيق أهدافها المرسومة وتحول دون تطورها. حيث كانت هناك حوالي (٩) أسئلة تختبر البناء المؤسسي للمنظمة ومعرفة قدراتها التنظيمية - تنوعت ما بين التأهيل الأكاديمي والتدريب واستخدام التكنولوجيا وحوالي (٦) أسئلة تختبر التمويل في المنظمة من حيث الموقف والمصدر، وحوالي (٣) أسئلة تقيس وجود التنسيق بين المنظمات مع بعضها البعض، وسؤالين عن الجنس وصلة القرابة لقياس تأثيرهما على الكفاءة.

الملاحظة: أسلوب الملاحظة: هو أسلوب الملاحظة القصدية من خلال الزيارة الميدانية من خلال ملاحظة (المقر - عدد الموظفين - الأجهزة التكنولوجية الموجودة).

#### **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات وهو مجموعة من الطرق العلمية التي تعمل للاستدلال عن معالم المجتمع بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من العينة المأخوذة من ذلك وفق الطرق الإحصائية المعلومة.

جدول يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة

المجموع	أنثى		ذكر		المتغير	
	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النوع	
	%٢٥	٥	%٧٥	١٥		
المؤهل الأكاديمي	فوق الجامعي		جامعي		دون الجامعة	
	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد
	%٢٥	٥	%٤٥	٩	%٣٠	٦
الخبرة التكنولوجية	جيدة		متوسطة		ضعيفة	
	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد
	%٠	٠	%٤٥	٩	%٥٥	١١
التمويل	متوقف		متغير		ثابت	
	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد
	%٠	٠	%٧٠	١٤	%٣٠	٦
التنسيق	جيد		متوسط		ضعيف	
	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد
	%١٠	٢	%٤٥	٩	%٤٥	٩

**الفصل الرابع**  
**عرض البيانات وتحليلها**  
**ومناقشتها**

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

#### نبذة عن مجتمع الدراسة:

الموقع الجغرافي: المنظمات الوطنية داخل مدينة الخرطوم وقد شملت الدراسة عينة قصدية عشوائية من الناحية الجغرافية في مدينة الخرطوم بمدنها الثلاث (أم درمان، الخرطوم بحري، الخرطوم) وقد شمل مجتمع الدراسة عدد (٢٠) منظمة وطنية .

#### مجتمع وعينة البحث:

اختر الباحث عدد ٢٠ منظمة بالتركيز على متغيرات شح التمويل وتدني القدرات وضعف التنسيق وذلك للوقوف على أرضية خصبة لمعرفة معوقات عمل هذه المنظمات والاستفادة من هذه الاستثمارات في وضع توصيات البحث فاختار الباحث عدد (٢٠) منظمة وتقديم (٢٠) استمارة للبحث.

ويقصد بمجتمع البحث هنا المجموعة الكلية للمنظمات الوطنية داخل ولاية الخرطوم. والتي يسعى الباحث لتعميم النتائج عليها لارتباطها بالمشكلة المطروحة قيد البحث وتتكون عينة البحث من (٢٠) منظمة نشطة في مجال العمل الطوعي بولاية الخرطوم عينة البحث عشوائية قصدية حيث يتم اختياراً مدراء هذه المنظمات أو الموظفون المسؤولون عن إدارة الأقسام في هذه المنظمات.

#### منهج البحث: المنهج الوصفي.

#### أدوات البحث: الاستبيان.

مكونات الاستبيان شملت دراسة ثلاثة جوانب التمويل، القدرات، التنسيق وتم إجراء الاستبيان في العام ٢٠١٩م.

#### كيفية جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات بملء الاستبيان بواسطة المبحوثين ثم التحليل الإحصائي للاستبيان ثم التحليل للنتائج وتحقيق الفروض.



## تحليل الاستبيان

### جدول رقم (١) يوضح خصائص مديري المنظمات حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٥	%٧٥
أنثي	٥	%٢٥
المجموع	٢٠	%١٠٠

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح أن النوع (ذكر) نسبة %٧٥ والنوع أنثي بنسبة %٢٥ مما يدل على أن معظم إدارات المنظمات يتولي رئاستها ذكور مما يدل على أن النوع له تأثير قوي في الإدارة أكثر من التأثيرات التي تحددها المؤسسية والتأهيل.

### جدول رقم (٢) يوضح المستوى التعليمي لموظفي الإدارة جامعي فما فوق

الاستجابة	التكرار	النسبة
كلهم جامعيين	٩	%٤٥
أغلبهم جامعيين	٥	%٢٥
بعضهم جامعيين	٦	%٣٠
لا يوجد	٠	%٠
المجموع	٢٠	%١٠٠

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح أن %٤٥ من مدراء هذه المنظمات هم الذين أجابوا إجابة قاطعة بأن جميع موظفي الإدارة تلقوا تعليم جامعي أو فوق الجامعي، مما يعين أن %٤٥ فقط قد يكون من إدارات هذه المنظمات مؤهلون لتأسيس نظام مؤسسي في هذه المنظمات ومواكبة الأحداث العلمية والبحوث في هذا المجال. وأن %٣٠ وافقوا إلى حد ما مما يعني أن الجهاز الإداري لهذه المنظمات قد يكون خليطاً من اللذين تلقوا تعليماً

جامعياً جنباً إلى جنب مع من هم دون التعليم الجامعي وقد يكونوا تلقوا تعليم أولى فقط مما يشكل عائقاً لمواكبة المنظمة لاستغلال التكنولوجيا ومواكبة كل ما هو جديد في إدارة المنظمات واستحداث طرق التمويل وسهولة اتخاذ القرار والإجماع عليه وتنفيذه بالطريقة المثلى من قبل جميع موظفي الإدارة ورؤوسا الأقسام وقد يكون أحدهم يغرد خارج السرب مما يشكل عائقاً لإدارة المنظمة كفريق.

### جدول رقم (٣) يوضح تعدد المجالات للمنظمة الواحدة

النسبة	التكرار	المجال
١٥%	٣	مجال واحد
١٠%	٢	مجالين
٧٥%	١٥	أكثر
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح أن ٧٥% من المنظمات متعددة المجالات ما يعني أن الغالبية العظمى من المنظمات العاملة في مجال العمل الطوعي غير متخصصة في مجال واحد. مما يصعب عملية التنسيق وتبادل المعلومات بين المنظمات ذات المجال والهدف الواحد. أيضاً فإن تعدد المجالات يشنت جهود المنظمة ويقلل الخبرة النوعية لديها كما أنها تكون تحت وطأة ضغط طلبات المستفيدين. كما يمثل التمويل أيضاً عائقاً لتنفيذ برامجها نسبة لعدم ثقة المانحين في المنظمة نتيجة عدم تخصصها والتزامها برغبة المانحين أضف إلى ذلك صعوبة مراقبة المفوضية للمنظمة ذات المجالات المتعددة وذلك لصعوبة إيجاد منحنى بياني لنمو مشاريع المنظمة نسبة لتغير مشاريعها من حين لآخر مما يصعب مهمة قياسها في برنامج موحد لأنها تنفيذ عدة برامج مختلفة خلال عامها الدوري.

جدول رقم (٤) يوضح أن المنظمات ملتزمة برفع تقارير للمفوضية

النسبة	التكرار	الاستجابة
٦٠%	١٢	أوافق تماماً
٢٥%	٥	أوافق
١٥%	٣	أوافق إلى حد ما
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح أن ٦٠% من المنظمات وافقت تماماً على أنهم يقومون برفع تقارير دورية ومنتظمة للمفوضية و ٢٥% من المنظمات وافقت على ذلك دون إبداء أي نوع من إلزام المفوضية لهم وفي هذا الخصوص في حين أن ١٥% من المنظمات وافقت إلى حد ما مما يعين عدم جدية المنظمة أو المفوضية إبداء الاهتمام اللازم في هذا الشأن، مما يوضح بجلاء ضعف الدور الرقابي وضعف عملية التنسيق بين الطرفين وبالتالي عدم وضوح الرؤيا والخطط المستقبلية للمنظمة المبنية على ما تفرزه هذه التقارير من توجيهات أو تنسيق أو معلومات من المفترض أن تكون في قاعدة بيانات المفوضية على ضوءها تحدد موجهات نمو وتطور هذه المنظمة والعقبات التي تواجهها لتفادي حدوثها في المشاريع المستقبلية.

جدول رقم (٥) يوضح ما إذا كانت مصادر التمويل ثابتة أم غير ثابتة للمنظمة

النسبة	التكرار	الاستجابة
٣٠%	٦	مصدر ثابت
٧٠%	١٤	مصدر غير ثابت
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)



من الجدول أعلاه يتضح أن ٧٠% من المنظمات الوطنية العاملة في مجال العمل الطوعي ليست لديها مصادر تمويل ثابتة مما يعني أنها تبذل الكثير من الوقت والجهد في سبيل توفير تمويل لأي مشروع تنوي تنفيذه مما يشكل عائقاً في تنفيذ هذه المشاريع أو ببطء تنفيذها أو وقفها في منتصف الطريق.

جدول رقم (٦) يوضح ما إذا كان بإمكان المنظمة تسيير المشروع في حالة توقع الجهات الممولة عن الدعم

النسبة	التكرار	الاستجابة
٤٥%	٩	يمكن تسيير المشروع
٥٥%	١١	لا يمكن تسيير المشروع
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول يتضح أن نسبة ٥٥% من مدراء المنظمات أنه ليس بإمكانهم تسيير المشروع في حالة توقف الجهات الممولة عن الدعم وفي هذا دلالة واضحة على عدم إتباع المؤسسة في المنظمات وعدم وجود الخطط البديلة في حالة قصور أي عنصر من عناصر تنفيذ المشروع كما يدل على عدم استخدام المنظمة للتكنولوجيا لاستقطاب الدعم بصورة عاجلة في حالة توقف المشروع لأسباب تمويلية وتدني القدرات الإدارية في سرعة اتخاذ القرار في اللحظات الحرجة من عمر المشروع أو الاستعداد العلمي لمجابهة الأزمات التي يمر بها المشروع.

جدول رقم (٧) يوضح وجود مهارات تكنولوجية للمنظمة في استقطاب الدعم والتمويل

النسبة	التكرار	الاستجابة
٥٥%	١١	أوافق تماماً
١٥%	٣	أوافق
٣٠%	٦	أوافق إلى حد ما
٠%	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح أن ٥٥% من المنظمات تستخدم التكنولوجيا ونظم المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة في استقطاب الدعم في حين أن ١٥% لديهم هذه المهارة لكن ليست بصورة أكيدة وكذلك ٣٠% وافقوا إلى حد ما وهي نسبة ليست بالسهلة بمعنى أن ٣٠% من جملة المنظمات الوطنية ذات طبيعة تقليدية في استقطاب الدعم ويعود هذا بالأساس إلى تدني القدرات والنظام المؤسسي لدى المنظمة وعدم مواكبته لمتطلبات العصر والثورة المعلوماتية التي أصبحت تؤثر في جميع مناحي الحياة ويعتمد عليها أي مشروع في أي مجال.

جدول رقم (٨) يوضح مدى تأثير الوزارات والمؤسسات الحكومية على تمويل المنظمات لقيامها

#### بدور المنظمات

الاستجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٧	٣٥%
أوافق	٢	١٠%
أوافق إلى حد ما	٨	٤٠%
لا أوافق	٣	١٥%
المجموع	٢٠	١٠٠%

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول يتضح أن قيام المؤسسات الحكومية والوزارات بإدوار المنظمات أثر على تمويل المنظمات إذ أن ما نسبته ٨٥% من هذه المنظمات أقرت بتأثير هذه المؤسسات. إذ دخلت هذه المؤسسات في استقطاب الدعم عن طريق الخصم من موظفي الخدمة المدنية أو عن طريق تنفيذها للبرنامج الممولة من الخارج بدلاً من أن تقوم بدور الموجهة والمخطط للمنظمات الوطنية فمن الممكن أن تأتي أموال إلى وزارات معينة من الخارج لتنفيذ برنامج أعمال طوعية بدلاً من أن يتم توجيهها إلى المنظمات المختصة فإن الوزارة أو المؤسسة الحكومية تقوم بتنفيذ البرنامج بنفسها دون وضع لاعتبارات الخبرة والمجال.

جدول رقم (٩) يوضح الحالة الراهنة للعمل المؤسسي بالمنظمة

النسبة	التكرار	الاستدلال
٦٠%	١٢	جيدة
٣٥%	٧	متعثرة
٥%	١	متوقفة
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول سيتضح أن ٥% من المنظمات متوقفة تماماً عن العمل وأن ٣٥% من المنظمات الوطنية حالتها متعثرة مما يعني أن هذه المنظمات تعاني من معوقات ومشكلات تحول دون أداءها لأدوارها الرئيسية المنوطة بها ناهيك عن تقدمها وتطورها.

جدول رقم (١٠) يوضح أكثر المعوقات تأثيراً على أداء المنظمات

النسبة	التكرار	الاستجابة
٥٥%	١١	شح التمويل
٢٥%	٥	ضعف التنسيق والقوانين
٢٠%	٤	تدني القدرات الإدارية والتكنولوجية
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه تتضح أكثر المعوقات تأثيراً في أداء المنظمات الوطنية وقد كانت استجابة ٥٥% من هذه المنظمات أن شح التمويل هو العائق الرئيس في أداء الرسالة، في حين ٢٥% منها رأيت أن ضعف التنسيق والقوانين يشكل العائق الرئيسي لها و ٢٠% يرون أن تدني القدرات الإدارية والتكنولوجية هو المعوق الرئيسي لأداء المنظمات الوطنية.



جدول رقم (١١) يوضح تلقي موظفو الإدارة في المنظمات للتدريب

الاستجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٨	٤٠%
أوافق	٦	٣٠%
أوافق إلى حد ما	٤	٢٠%
لا أوافق	٢	١٠%
المجموع	٢٠	١٠٠%

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ٤٠% فقط من المنظمات وافقوا تماماً على تلقي موظفي الإدارة لدورات تدريبية، وهذا التأكيد يدل على انتظام التدريب وتنوعه في هذه المنظمات. في حين أن ٣٠% من هذه المنظمات كانت الاستجابة الموافقة فقط على تلقي موظفي الإدارة لدورات تدريبية مما يعني أن هناك شكوك في كيفية ونوعية التدريب وتأثيره على أداء المنظمات. و ٢٠% تلقوا تدريباً إلى حد ما إما في عدد المتدربين أو في عدد ونوعية التدريب و ١٠% من هذه المنظمات لم يتلق موظفو الإدارة فيها أي نوع من أنواع التدريب. مما يوضح بجلاء نسبة تدني القدرات في هذه المنظمات وكعائق رئيسي يحول دون أداءها بكفاءة عالية.

جدول رقم (١٢) يوضح صلة القرابة بين العاملين في المنظمة

الاستجابة	التكرار	النسبة
توجد صلة قاربة	٣	١٥%
توجد إلى حد ما	٣	١٥%
لا توجد	١٤	٧٠%
المجموع	٢٠	١٠٠%

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح أن ١٥% كانت استجاباتهم توجد صلة قربي بين موظفي المنظمة و ١٥% من المنظمات الوطنية توجد صلة قربي بين العاملين في المنظمة مما يعني تأثير هذه العلاقات على أداء المنظمة، ومن حيث المجاملة مما ينعكس على تدني الأداء المؤسسي نتيجة لتدني القدرات ودخول عامل الانحياز لعلاقة القربي أكثر من عامل الكفاءة وانعكاس ذلك ككل كعائق يقف حائلاً دون تقدم المنظمة وتطورها ويحول حتى دون أداء دورها بالصورة المثلى نتيجة لدخول عوامل اجتماعية مثل العاطفة والمجاملة أو التساهل.

#### جدول رقم (١٣) يوضح عدم وجود تنسيق المنظمات مع بعضها البعض ومع المفوضية

الاستجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٩	٤٥%
أوافق	٦	٣٠%
أوافق إلى حد ما	٣	١٥%
لا أوافق	٢	١٠%
المجموع	٢٠	١٠٠%

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه يتضح ضعف التنسيق بين المنظمات وكذلك ضعف تنسيقها مع بعضها البعض إذا أن ٤٥% من هذه المنظمات ليس لديها علاقات تنسيقية في المشاريع مع بعضها البعض ومع المفوضية ٣٠% إلى من هذه المنظمات ليس لديها علاقات مع بعضها البعض ومع المفوضية في حين أن ١٥% إلى حد ما لديها علاقات تنسيقية مع بعضهم البعض ومع المفوضية وهذا يعني فقدان عاملي الخبرة وتبادل المعلومات كما يعني تكرار المشاريع وإهدار الوقت والجهد والمال في مشاريع مكررة في مجالات معينة وإهمال بقية المجالات نتيجة لضعف عامل التنسيق بين هذه المنظمات.

جدول رقم (١٤) يوضح زيادة تلقي الخدمة من المستهدفين

النسبة	التكرار	الاستجابة
٦٥%	١٦	أوافق تماماً
٥%	١	أوافق
٢٥%	٥	أوافق إلى حد ما
٥%	١	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

من الجدول أعلاه نجد أن الزيادة في طلبات المستفيدين من الخدمة كان مجموع استجابات الموافقة حوالي ٩٥% وذلك يوضح بجلاء الحوجة الماسة لتلبية زغبات المستفيدين مما يعني الضغط الدائم على المنظمة وكيفية الموازنة بين اتساع مظلة المستفيدين واطمئنان التمويل مما يشكل معادلة صعبة أوقعت العديد من المنظمات في دائرة التفسير أو التوقف الكامل أو وقوفها في منتصف الطريق، وينعكس ذلك بجلاء في إدارة المنظمات الوطنية.

جدول رقم (١٥) يوضح استخدام المنظمات الوطنية لوسائل التكنولوجيا المتاحة والمعاصرة في

نظامها المؤسسي

النسبة	التكرار	الاستجابة
٥٥%	١١	أوافق تماماً
٢٥%	٥	أوافق
١٥%	٣	أوافق إلى حد ما
٥%	١	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

(المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م)

يتضح من الجدول أعلاه أن استغلال المنظمات لوسائل التكنولوجيا المتاحة والمعاصرة في نظامها المؤسسي مثل قواعد البيانات الإلكترونية ليس بالصورة المثلى مما يسبب لها الكثير من الإشكاليات في أداء دورها بفاعلية وتحقيق أهدافها حيث مثلت نسبة ٢٠% من المنظمات عدم اهتمامها باستخدام وسائل التكنولوجيا في نظامها الإداري والمؤسسي و ٢٥% وافقت على مضض وهي نسبة ليست بالبسيطة مما يوضح بجلاء ضعف قدرات هذه المنظمات وعدم مواكبتها للطفرة الهائلة التي غدت مجال العمل المؤسسي بالوسائل التكنولوجية المتاحة.

تلاحظ أن في السؤال الأول نسبة وجود مصادر ثابتة كانت ٣٠%، والتي ليست لديها مصادر ثابتة كانت ٧٠% من جملة المنظمات وأكثر من نصف المنظمات التي ليست لديها مصادر تمويل ثابتة حالتها متعثرة أو متوقفة حيث مثلت نسبة ٤٠%.

وفي السؤال الثاني ما إذا كانت المنظمات تستطيع تسيير برامجها في حال توقف الجهات المانحة عن التمويل كانت أعلى نسبة ٥٥% من المنظمات لا تستطيع تسيير المنظمة و ٤٥% كانت نسبة من سيطيعون تسيير برامج المنظمة ويتضح ذلك جلياً عند مقارنة هذه النسبة مع نسبة المنظمات المتعثرة والمتوقفة والتي كانت استجابتها ٤٠% وهذا دليل على التأثير القوي لشح التمويل على أداء المنظمات.

وفي السؤال الثالث هل لدي المنظمات مهارات في استقطاب الدعم والتمويل كانت الاستجابة أوافق تماماً بنسبة ٥٥% وأوافق، وأوافق إلى حد ما ولا أوافق كان مجموع نسبتها ٤٥% مما يوضح أن ما يقارب نصف المنظمات الوطنية ليس لديها مهارات معاصرة تواكب استقلال التكنولوجيا الحديثة في استقطاب الدعم والتمويل وذلك لأسباب متعلقة بالمؤسسية في المنظمة مما انعكس على إمكانياتها المالية وبالتالي تأثر برامجها ومشاريعها بذلك.

وفي السؤال الرابع كانت الاستجابة لأوافق تماماً نسبة ٣٥% وأوافق بنسبة ١٠% حول تأثير قيام الوزارات والمؤسسات الحكومية بدور المنظمات من ناحية تمويل المنظمات أي أن ٤٥% كانت استجابتهم إيجابية بخصوص هذا التأثير.

### الفرضية الثانية:

ما إذا كانت تدني القدرات يؤثر على أداء المنظمة ففي الاستجابة حول الذين تلقوا تدريباً في المنظمات مثلت نسبة المتدربين بصورة أكبر حوالي ٤٠% حيث كانت استجابة أوافق بشدة أقلتها هذه النسبة و ٣٠% كانت استجابة أوافق. أما الذين كانت استجابتهم إلى حد ما حوالي ٢٠% والذين كانت استجابتهم بعدم تلقي تدريب حوالي ١٥% وفي هذا



دلالة واضحة أن التدريب والتأهيل يشكل عائقاً لتطور ونمو القدرات الإدارية لهذه المنظمات بنسبة ٣٠%.

وفي السؤال الثاني: عما إذا كانت هذه المنظمات تستخدم وسائل التكنولوجيا المتاحة والمعاصرة في نظامها المؤسسي كانت استجابة أوافق بشدة حوالي ٥٥% وأوافق حوالي ٢٥% أما المنظمات التي تستخدم هذه الوسائل إلى حد ما كانت استجابتها حوالي ١٥% والتي لا تستخدمها على الإطلاق حوالي ٥% وهذا يوضح بجدارة أن حوالي ٢٠% من هذه المنظمات تعاني من مشاكل متعلقة بالمؤسسية المعلوماتية التي تساهم كثيراً في ترقية الأداء.

### الفرضية الثالثة:

حول دور التنسيق في أداء المنظمات لدورها وبرامجها ففي السؤال حول ما إذا كانت للمنظمات علاقات وتنسيق مع المنظمات الأخرى المماثلة من طرف والمفوضية من طرف آخر بغرض تبادل المعلومات والخبرات والموجهات كانت الاستجابة أوافق بشدة حوالي ٤٥% وأوافق حوالي ٣٠% أما المنظمات التي كانت استجابتها إلى حد ما حوالي ١٥% والتي نفت وجود تنسيق حوالي ١٠% أي بما مجموعه ٢٥% من المنظمات تعاني من مشاكل تنسيق وبالتالي انعدام البيانات والخبرات والموجهات الخارجية مما يضيع على هذه المنظمات الكثير من الوقت والجهد والمال.

# الفصل الخامس الخاتمة

## أهم النتائج:

- (١) ٧٠% من المنظمات الوطنية ليست لديها مصادر تمويل ثابتة، مما يؤكد أن شح التمويل هو المعوق الأكبر الذي يحول دون أداء هذه المنظمات لدورها وكذلك يحول دون تطورها.
- (٢) ٥٥% من المنظمات الوطنية لا تستطيع إكمال أو تنفيذ برامجها لأسباب متعلقة بالتمويل.
- (٣) ٤٥% من المنظمات الوطنية لا تستغل الوسائل التكنولوجية المتاحة في استقطاب الدعم والتمويل بصورة مثلى.
- (٤) الوزارات والمؤسسات الحكومية أثرت سلباً على عمل المنظمات بنسبة ٤٥% من المنظمات وذلك لقيامها بدور المنظمات.
- (٥) ٣٠% من المنظمات منهم ٢٠% تلقوا تدريب إلى حد ما و ١٠% لم يتلقوا تدريباً على الإطلاق. وهذا يوضح النسبة العالية لتدني القدرات في هذه المنظمات.
- (٦) ١٥% من المنظمات لا تستخدم وسائل التكنولوجيا و ١٥% تستخدمها إلى حد ما، مما يعني أن ٢٠% من المنظمات الوطنية تعاني من أنظمة مؤسسية مصيية تقتصر إلى استخدام المؤسسية المعلوماتية.
- (٧) ٧٥% من المنظمات ليس لديها تنسيق مع منظمات أخرى في نفس المجال وليس لديها تنسيق مع المفوضية أي أنها تعمل كجزر معزولة.

## التوصيات:

- ١) ضرورة استخدام التكنولوجيا وتفعيلها داخل المنظمات لاستقطاب التمويل.
- ٢) تفعيل دور المنظمات وإصدار قانون بأن لا تقوم الوزارات والمؤسسات الحكومية بدور المنظمات الطوعية. أو على الأقل أن تكون هناك شراكات بينهما.
- ٣) أن تشترط مفوضية العون الإنساني التدريب المستمر والمتجدد لموظفي إدارة المنظمات حتى تكون مؤهلة للقيام بدورها.
- ٤) مراجعة النظم الإدارية للمنظمات وضرورة وجود نظام مؤسسي في الهيكلة الإدارية وفي نظم المعلوماتية لدى المنظمات.
- ٥) ضرورة وجود سجل معلوماتي موحد لدى المنظمات في المفوضية مربوط بشبكة ووجود شبكة معلومات تربط المنظمات التي تعمل في مجال واحد مع بعضها البعض لأغراض التنسيق وتبادل المعلومات والخبرات.
- ٦) ضرورة وجود سجل موحد للمستفيدين في نظام معلوماتي يرفض طلب الاستفادة من عدة منظمات.

## الخاتمة:

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على إعادته وتوفيقه لي بإتمام هذه الدراسة المتواضعة.

ومن خلال هذه الدراسة تبين لي مدى المعاناة التي تواجهها المنظمات الوطنية في أداء دورها وتنفيذ برامجها ونموها وتطورها، ففي الوقت الذي تجتهد فيه هذه المنظمات في معالجة المعوقات الأكثر تهديداً لها مثل شح التمويل وتدني القدرات وضعف التنسيق وتهدم محاولاتها الظروف الاقتصادية في الدولة بصورة عامة وزيادة رقعة طلبات المستفيدين والذين هم فعلاً في حوجة من الاستفادة لهذه الخدمة تكاد تكون هذه المنظمات في حالة لهث دائم منها من توقف في منتصف الطريق ومنها من يجر قدماه جراً ومنها الذي ما ظل صامداً. ولعل هذه الدراسة تساعد في تحقيق وتوجيه الكثير من المنظمات لمجابهة هذه التحديات.

## المصادر والمراجع:

- ب/ القرآن الكريم سورة التوبة الآية ١٠٥.
١. القرآن الكريم سورة المائدة (٤٨).
  ٢. صحيح البخاري
  ٣. أفريقي (ال) محسن، ٢٠٠٤م، الدليل الإعلامي المهني للعاملين في المنظمات الأهلية، مشروع تطوير المنظمات الأهلية، الطبعة الأولى غزة، مطبعة الأخوة.
  ٤. الحسين عبد الخالق، ٢٠٠٣م، العمل الطوعي والإنساني بالسودان.
  ٥. العلي سليمان بن علي، ١٤١٦هـ، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية - واشنطن، مؤسسة أمانة.
  ٦. القاموس المحيط، للفيروز آبادي، مجد الدين محمد ابن يعقوب، دار الفكر، بيروت، ١٤٢٠هـ.
  ٧. اللحياني مساعد. منشط، ١٩٩٤م، التطوع في الدفاع المدني والحماية المدنية، الرياض، مطابع الجمعة.
  ٨. باشات، أحمد، ١٩٧٨م، أسس التدريب، بيروت، دار النهضة، الطبعة الأولى.
  ٩. بدر حامد أحمد، ١٩٩٤م، الإدارة الإستراتيجية؛ دار النهضة العربية، بجامعة القاهرة.
  ١٠. بربر كامل، ١٩٩٧م، إدارة الأفراد وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
  ١١. بيروت ليكي وآخرون، ٢٠٠٠م، إدارة الجمعيات الخيرية
  ١٢. حسين عبد الفتاح، ١٩٩٧م، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، الطبعة الأولى.
  ١٣. حسين ميرغني محجوب أحمد، التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مشروعات العمل الطوعي (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الوطنية ١٩٨٤-٢٠١١م)، ولاية الخرطوم، إشراف الدكتور عبد العزيز كرم الله.

١٤. حميد بن خليل الشايجي، العمل الطوعي أهميته، معوقاته، عوامل نجاحه، أكاديمي سعودي.
١٥. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، القاهرة الدار الجامعية للطباعة والنشر.
١٦. شماع خليل محمد، ٢٠٠٤م، منظمات الأعمال، المفاهيم، والوظائف، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة.
١٧. صبري محمد خليل، العمل التطوعي فلسفته ومعوقاته وآليات تفعيله، أستاذ فلسفة القيم الإسلامية، جامعة الخرطوم.
١٨. عادل محمد الطيب عربي، ١٩٩٨م، العمل الطوعي، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، دوريات وتقارير مختلفة.
١٩. علي شكري، المنظمات الدولية والإقليمية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
٢٠. قراءة عن العمل الطوعي في السودان - منظمة نهضة السودان بالعلوم، الموسوعة الحرة ٢٠١٣م.
٢١. مجدي عبد اللطيف محمد أبو عاقلة، التقييم المؤسسي للمنظمات الوطنية العاملة بولاية الخرطوم ٢٠١٢-٢٠١٤م، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، إشراف الدكتورة/ سوسن مصطفى، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢٢. مريم حسين، ١٩٩٧م، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
٢٣. مساعد بن منشط اللحياني، العمل التطوعي: أهميته آثاره، عوامل نجاحه ومعوقاته.

ملحق (١)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (١)

خطاب الاستبانة

السيد / ..... المحترم،،،

الموضوع: استبانة حول معوقات العمل الطوعي في السودان

لـ ٢٠ منظمة وطنية داخل ولاية الخرطوم

أرفق لسيداتكم الاستبانة وذلك بغرض الحصول على مجموعة من البيانات للاستفادة منها في تكملة البحث لنيل درجة الماجستير في العمل الطوعي. ويسعدني ويشرفني مساعدتكم ومساهمتم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة وإثراء المكتبة الحديثة.

مقدراً حسن تعاونكم

الباحث

عبد المنعم عبد الله علي



## الاستبيان

البيانات الأولية:

١. المدير (النوع):

ذكور ( ) أنثى ( )

٢. موقع المنظمة:

مدينة ..... محلية ..... العنوان .....

٣. تاريخ التسجيل: / / تاريخ بداية العمل: / /

٤. المستوى التعليمي لموظفي إدارة المنظمة جامعي:

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

٥. مجال عمل المنظمة: .....

٦. الأهداف الرئيسية للمنظمة:

١/..... ٢/..... ٣/.....

٧. مفوضية العون الإنساني تطالب المنظمة برفع تقارير دورية ومنتظمة:

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

٨. هل توجد مصادر تمويل ثابتة لمنظمتكم:

نعم ( ) لا ( )

٩. ما هي مصادر التمويل:

ذاتي ( ) حكومي ( ) أخرى ( )

١٠. للمنظمة مهارات في استقطاب الدعم والتمويل:

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

١١. موظفي الإدارة بالمنظمة تلقوا دورات تدريبية:

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

١٢. للمنظمة علاقات وتنسيق مع منظمات أخرى تعمل في نفس المجال ومع مفوضية  
العون الإنساني بغرض الاستفادة منهم في جمع وتبادل المعلومات والبيانات.

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

١٣. مؤسسات المجتمع المدني والوزارات الحكومية أثرت على التمويل لقيامها بدور  
المنظمات.

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

١٤. هناك زيادة مضطربة في طلبات العملاء للاستفادة من الخدمة:

ذاتي ( ) حكومي ( ) أخرى ( )

١٥. المنظمة مقيدة بشروط المانحين للتنفيذ برامجها ومشاريعها:

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

١٦. الحالة الراهنة للمنظمة:

جيدة ( ) متعسرة ( ) متوقفة ( )

١٧. إذا توقفت الجهة الممولة هل يمكنك تسيير المشروع:

نعم ( ) لا ( )

١٨. في نظرك أكثر المعوقات تأثيراً على عمل المنظمة:

شح التمويل ( ) ضعف القدرات ( ) تعقيد القوانين ( )

١٩. المنظمة تستخدم وسائل التكنولوجيا المتاحة في نظامها المؤسسي وفي استقطاب:

أوافق تماماً ( ) أوافق ( ) أوافق إلى حد ما ( ) لا أوافق ( )

٢٠. هل توجد صلة قرابة بين العاملين بالمنظمة:

توجد ( ) لا توجد ( ) إلى حد ما ( )

ملحق (٢)

أسماء المنظمات وعناوينها (عينة البحث)

العنوان	اسم المنظمة
الخرطوم - الحديقة الدولية	١. الشهيد الزبير الخيرية
أم درمان - شارع العرضة	٢. الهلال الأحمر السوداني
الخرطوم - شارع الستين	٣. باسار الخيرية
الخرطوم - العمارات ش ٣٣	٤. العون الإسلامي البريطاني
الخرطوم	٥. السودان للعلم المفتوح SOLO
الخرطوم - شارع الحرية	٦. الصندوق الخيري لتنمية وتطوير الريف
العمارات شارع ٧	٧. منظمة السلام المتحدة UPOO
محلية جبل أولياء أبو آدم	٨. البرتال الخيرية
الخرطوم - المنشية شرق	٩. TVC
الخرطوم - محطة البلابل	١٠. نحن لهم الخيرية
الخرطوم - شارع البرلمان	١١. كلنا سوا الخيرية
الخرطوم - اللاماب	١٢. إلى العلا لترتقي
أم درمان - ود نوباوي	١٣. العين الثاقبة
الخرطوم - السوق العربي	١٤. الأصفياء الطبية
محلية جبرة - جبرة مربع ٢١ جنوب تقاطع البيبسي	١٥. الساحل سودان
الخرطوم - السجانة - شرق بنك فيصل	١٦. الشؤون الإنسانية ورعاية الطفل
الخرطوم - الجريف غرب	١٧. الفلق الطبية الخيرية
شرق النيل - حلة كوكو	١٨. منازل السائلين الخيرية
الخرطوم - الديوم	١٩. الخيرة لأطفال التوحد
الخرطوم - الثورة	٢٠. جبل البركل للثقافة والآثار

ملحق (٣)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

المؤهل	الجامعة	الاسم
دكتوراه	السودان	د. عادل محمد الطيب عربي .
دكتوراه	السودان	د. ابتسام محمد أحمد محمد خير
دكتوراه	الرباط الوطني	د. وائل صلاح بشير