

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

إدارة المشاريع المجتمعية

دراسة حالة

"مركز العمليات والمبادرات بجمعية البر بالمنطقة الشرقية"

إعداد الطالب/

هدى بنت عطا الله المطيري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

مشكلة الدراسة:

تتعلق الدراسة بتحديد مدى فعالية وكفاءة مركز العمليات والمبادرات المجتمعية التابع لجمعية البر في توحيد الجهود وتنسيق أعمال الجمعيات الاهلية في المنطقة الشرقية، ومدى تحقيقه لأهدافه في منع الازدواجية في تقديم الخدمات وتسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين الجمعيات وأيضاً مع الجهات الأشرفية الأخرى بالمنطقة الشرقية.

أهمية الدراسة:

١. تسليط الضوء على أهمية التنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات

المقدمة.

٢. تقديم نموذج عملي ناجح لإدارة العمليات والمبادرات المجتمعية يمكن الاستفادة وتطبيقه في مناطق أخرى.

٣. تعزيز الشمولية في تقديم الخدمات وضمان وصولها إلى جميع المستفيدين.

٤. توفير إطار نظري وعملي للممارسات في إدارة العمليات والمبادرات الخيرية.

أهداف الدراسة:

١. تحليل دور مركز العمليات والمبادرات المجتمعية في تنسيق جهود الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 - فهم آليات ومنهجيات إدارة المشاريع المتبعة في المركز.
 - استعراض العمليات والإجراءات المستخدمة في تنفيذ المشاريع.
 - تقييم فاعلية التنسيق بين المركز والجمعيات الأهلية.
٢. تحديد التحديات التي تواجه المركز في تحقيق أهدافه.
 - استكشاف العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف (من الجانب البشرية والمالية والإدارية والتقنية).
 - تحديد الصعوبات التي واجهة المركز.
 - تحليل تأثير هذه التحديات على أداء المركز.
٣. تحليل استراتيجيات التعامل مع التحديات التي واجهة المركز لتحقيق أهدافه.
 - مراجعة استراتيجيات المركز في مواجهة التحديات.
 - تقييم فاعلية الحلول المقترحة في تحسين الأداء.
 - تحليل مدى نجاح الاستراتيجيات في تغلب على التحديات.
٤. تقييم فاعلية المركز في تحقيق الشمولية وعدم الازدواجية في تقديم الخدمات.
 - دراسة مدى شمولية الخدمات المقدمة من قبل المركز لجميع الفئات المستهدفة والنطاق الجغرافي.
 - مراجعة كيفية تجنب الازدواجية في تقديم الخدمات مع الجهات الأخرى بالمنطقة.
٥. تحليل كيفية مواكبة المركز للتغيرات والاحتياجات المجتمع والجهات الأشرافية.
 - استعراض الاستراتيجيات التي اتبعتها المركز لمواكبة التغيرات والاحتياجات المجتمع.
 - تقييم فاعلية ومرونة المركز في تعديل نشاطاته وخططه بناء على المتغيرات المحلية.
٦. تحويل مركز العمليات والمبادرات الى نموذج قابل للتطبيق في مناطق أخرى بالمملكة.
 - تحديد عناصر الأساسية التي تجعل النموذج قابلا للتطبيق في المناطق الأخرى.
 - تقديم توصيات لتكيف النموذج بناء على الخصائص والمتغيرات المحلية في المناطق الأخرى.

تساؤلات الدراسة

- ما هو دور مركز العمليات والمبادرات المجتمعية بجمعية البر بالمنطقة الشرقية في تنسيق الجهود بين الجمعيات بالمنطقة الشرقية؟
- ما هي التحديات التي تواجه المركز في تحقيق أهدافه؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها المركز في التعامل مع التحديات التي واجهه لتحقيق أهدافه؟
- كيف يساهم المركز في تحقيق الشمولية وعدم الإزدواجية في تقديم الخدمات؟
- ما هي الألية التي يتبعها المركز مواكبة للتغيرات والاحتياجات المجتمع الذي يخدمه والجهات الأشرافية؟
- كيف يمكن تحويل مركز العمليات والمبادرات الى نموذج قابل للتطبيق في مناطق أخرى بالمملكة؟

فروض الدراسة:

١- تحليل دور مركز العمليات والمبادرات المجتمعية في تنسيق جهود الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية:

- فرضية: المركز يتبع منهجيات حديثة في إدارة المشاريع لتحقيق تنسيق فعال لجهود الجمعيات الأهلية.
- فرضية: العمليات والإجراءات المعتمدة تسهم في تحسين فاعلية تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المجتمعية.
- فرضية: التعاون الناجح بين المركز والجمعيات الأهلية يؤدي إلى تعزيز الاستدامة والتأثير الإيجابي في المجتمع.

٢- تحديد التحديات التي تواجه المركز في تحقيق أهدافه:

- فرضية: التحديات تشمل جوانب الإدارة البشرية، التمويل، الإدارة الإدارية، والتكنولوجيا.
- فرضية: الصعوبات المحتملة تؤثر على كفاءة المركز في تحقيق أهدافه الاجتماعية المحددة.
- فرضية: استراتيجيات فعالة قادرة على تجاوز التحديات وتعزيز قدرة المركز على تحقيق أهدافه.

٣- تحليل استراتيجيات التعامل مع التحديات لتحقيق أهداف المركز:

- فرضية: استراتيجيات شاملة تساهم في مواجهة التحديات بفعالية وتعزيز الأداء التشغيلي.
- فرضية: تقييم دوري للحلول المقترحة يدعم عملية التحسين المستمر وتحقيق أهداف الاستدامة.
- فرضية: نجاح الاستراتيجيات في التغلب على التحديات يعزز من قدرة المركز على تحقيق النتائج المرجوة.

٤- تقييم فعالية المركز في تحقيق الشمولية وعدم الازدواجية في تقديم الخدمات:

- فرضية: المركز يقدم خدمات متكاملة تغطي جميع فئات المجتمع المستهدفة وتتنوع جغرافياً.
- فرضية: وجود استراتيجيات محددة تجنب الازدواجية تعزز من كفاءة استخدام الموارد وجودة الخدمات المقدمة.
- فرضية: التقييم المستمر يساعد على الحفاظ على مستوى عالٍ من الشمولية والفاعلية في الخدمات.

٥- تحليل كيفية مواكبة المركز للتغيرات والاحتياجات المجتمع والجهات الأشرافية:

- فرضية: الاستراتيجيات المعتمدة تمكن المركز من التكيف مع التغيرات المحلية واحتياجات المجتمع.
- فرضية: المرونة في تعديل الأنشطة والخطط تعزز قدرة المركز على تلبية المتطلبات المتغيرة.
- فرضية: التقييم الدوري يساهم في تحسين الأداء وضمان استمرارية تأثير الأنشطة المجتمعية.

٦- تحويل مركز العمليات والمبادرات إلى نموذج قابل للتطبيق في مناطق أخرى بالمملكة:

- فرضية: النموذج يتضمن عناصر أساسية قابلة للتكيف لتناسب البيئات المحلية المختلفة.
- فرضية: التوصيات المقدمة تدعم تحسين النموذج وتكييفه بناءً على خصائص كل منطقة.
- فرضية: نجاح تطبيق النموذج في مناطق أخرى يساهم في تعزيز الفاعلية والتأثير الاجتماعي للمركز.

الدراسات السابقة:

يعتبر المركز الأول من نوعه في المنطقة وفي المملكة لذا لا توجد تجارب سابقا او دراسات في القطاع الغير ربحي توضح الية عمله او أثره على المجتمع، في نهاية دراسة المركز العمليات والمبادرات أمل ان يكون مرجع يأخذ به يساهم في نشر وتعزيز مثل هذه المشاريع المجتمعية التي تنفذ من قبل الجمعيات الاهلية والتي تحقق التكامل والشمولية بين القطاعات الحكومية والخاصة وجمعيات المنطقة لتقديم خدمات بجودة وفي وقت مناسب.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إن القطاع الخيري بمختلف مؤسساته وكياناته هو شريك حقيقي وفعال إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص في مسيرة التنمية في كل بلد. ولا يخفى على أحد أن هناك الكثير من المشاريع والأنشطة والبرامج الخيرية التي كان ولا زال لها الأثر الكبير في تنمية المجتمع وتطويره. ومن هذا المنطلق يتوجب على المؤسسات والجمعيات الخيرية أن تقوم بشكل دوري بمراجعة أثر مشاريعها التنموية وتقييمها، وتلمس الاحتياجات المجتمعية للفئات المستهدفة من تلك المشاريع وتقديره

تعريف العمل الخيري تشير كلمة الخير في اللغة إلى كل ما فيه نفع وصلاح، أو ما كان أدلة لتحقيق منفعة

أو جلب مصلحة كالمال. يقول الراغب الأصفهاني: إن الخير ما يرغب فيه كل البشر كالعدل والنفع والفضل، وضده الشر.

ويشير أبو هلال العسكري إلى الفرق بين الخير والمنفعة فيقول: إن كل خير نافع، ولكن ليس كل نفع خيرا. واستشهد بقوله تعالى عن الخمر والميسر: **وَقُلْ فِيهَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَتَفَعُ النَّاسِ وَإِثْمُهَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهَا** [البقرة: ١٢١٩]، فلا تكون المعصية خيرا وإن جلبت نفعاً. وعرف العمل الخيري بأنه: عمل يشترك فيه مجموعة من الناس للمساهمة في تحقيق المصلحة العامة من خلال مجالات العمل الخيري الاجتماعية، أو الثقافية، أو الإغاثية، أو البيئية، أو غيرها مما فيه المصلحة العامة للمجتمع، دون قصد تحقيق ربح المؤسسة.

وعرف العمل الخيري المؤسسي في اللغة بأنه مأخوذة من قولهم: أسس يؤسس تأسيساً ومؤسسة، قال ابن فارس تخلله: الهمة والسين يدل على الأصل، والشئ الوطيد الثابت، فالأس أصل البناء.

وعرف مجمع اللغة العربية المؤسسة بأنها: كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح.

وتعرف المؤسسة والعمل المؤسسي في اصطلاح أهل الإدارة بأنها: كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل البلوغ أه أهداف محددة.

لمتأمل والدارس يجد مراحل عدة مر بها العمل الخيري حتى وصل إلى شكله الحالي، وهو مجموعة الجمعيات والمنظمات الخيرية التي نظمت أعمالها وفق التشريعات والأنظمة التي أخذت بالجديد وحاولت أن تواكب العصر.

كما برز للوجود منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة التي بدأت بالعمل مع الحكومات، وامتدت إلى العمل مع التنظيمات الأهلية بصفتها وثيقة الصلة بالمجتمع. وقد يكون لذلك جانبه الإيجابي، لكن الجمعيات الأهلية ذات الجذور الأصيلة - التي شكلت البدايات، والتي اتسمت أعمالها بالخيرية وصالح الإنسان، بلا تحزب أو توجه مصنوع أو غايات خفية - أصبحت جزءاً من المجتمع المدني، وكادت تذوب فيه.

وتحقق لها من جراء ذلك أمور مفيدة، منها:

- الانفتاح محليا ودوليا.

- تنوع مجالات العمل ليوافق قضايا أخرى لم تكن مرئية .

- وصول العمل الخيري نتيجة الاحتكاك مع الآخرين إلى نوع من الحرفية، والأخذ بالجديد، وتنظيم الأعمال بشكل علمي عصري، وليس بشكل تلقائي.

وعلى الجانب الآخر برزت أيضاً مجموعة من السلبيات منها:

١ - وقود المال والمساعدات في شكل لا يدري ما وراءه.

٢- ظهور الفساد في بعض الجمعيات نتيجة أساليب العمل غير الواضحة. التسلل إلى مجتمع بعض الجمعيات للتأثير على توجهاتها والانحراف بغاياتها . ٤- اضطرار بعض الجمعيات إلى تغيير توجهاتها الثلاثم توجهات المحول وأهدافه من أجل الحصول على المال والدعم.

في ١١ سبتمبر ٢٠٠١م وقع حادث مأساوي استهدف الولايات المتحدة الأميركية وأدى إلى تحطيم برج مركز التجارة العالمية وجانب من مبنى البنتاغون (وزارة الدفاع الأميركية)، وألصقت التهمة بالقاعدة، وادعي على جمعيات دينية أو جماعات ذات صفة أخرى. وأيا كانت حقيقة الأمر فإن التدايعات استمرت على ما يلي:

١- النظر برية إلى الجمعيات الخيرية ذات التوجه الإسلامي. ٢ - تجميد أموال بعض الجمعيات بحجة الاشتباء أو احتمال تمويلها لهذه الجماعات. ما نشأ من جراء ذلك من قلق يسود القائمين على العمل الخيري الإسلامي، في مقابل فتح الأبواب والتدعيم القوي للعمل التنصيري.

انحسار في التبرعات خشية أن تنال المتبرع تهمة تعزز أية توجهات.

ولتجاوز السلبيات المؤثرة على العمل الخيري فإن هناك عدة توصيات ترمي إلى تنقية العمل الإنساني، والتي يمكن أن تدعم العمل الخيري وإدارته وهي:

العمل وفق القوانين والأنظمة: تنظم الدول العمل الأهلي من خلال عدد من الأنظمة، أو بإقرار قوانين خاصة يعمل

في إطارها وعلى هدي أحكامها، وبقدر ما يعتقد البعض أن القوانين قد تكون معوقة الحرية الجمعيات والهيئات، أو داعية للتدخل في شؤونها بقدر ما تكون في غالب الأمر حامية للعاملين عليها أو المتبرعين الذين يضعون أموالهم بين أيد أمينة تحسن التصرف.

إن العمل الأهلي الخيري لم يعد عملاً تلقائياً، ولكنه دخل مرحلة الاحتراف، ومن ثم فالأخذ بالأسلوب العلمي في الإدارة والاستعانة بالكفاءات الإدارية أضحي أمراً أساسياً.

الثقافية: ضوابط والشفافية مطلوبة في كل شيء بداية من بيان أهداف الجمعية ونبل مقصدها، ووصولاً إلى تنفيذ المشروعات على

مجالات وتطبيقات المؤسسات العمل الخيري

المتأصل والمتابع لمنظمات العمل الخيري ومؤسساته وآليات عملها وبرامج أنشطتها يجد أنها بدأت تواكب العصر، وتكون على مستوى التحدي، ودخلت مجالات جديدة متخصصة ومتميزة، ومما قد يقترح عليها أو على بعضها مع كونه قد يكون قائماً في أحدها: دراسة الحاجات والأولويات بدقة وعمق، وتقديم الإستراتيجيات المرحلية بناء على ذلك. توفير الحماية القانونية لمؤسسات العمل الخيري، وإيجاد شعب قانونية في هذه المؤسسات تتابع و ترشده لتجنب الإشكالات الدولية والالتهامات الجاهزة، مع الاستفادة من قوانين المنظمات والمؤسسات الإنسانية والدولية. إيجاد مراكز معلومات للعمل الخيري، وتهيئة قنوات للتفاهم والحوار، مع تفعيل الحملات الإعلانية، والتفاعل مع وسائل الاتصال الحديثة، واستثمار مواسم الخير، من نحو شهر رمضان والمناسبات الإسلامية.

المشاركة في التنمية بأفقها الواسع الرحيب، وهذا هدف إستراتيجي مستقل ينبغي العمل له فيجب أن يكون قطاع العمل الخيري هو القطاع الثالث في تنمية المجتمعات الإسلامية، إلى جانب قطاع الدولة والقطاع الخاص، والمشاركة في برامج التنمية والتخطيط لها، وضح جملة من أموال العمل الخيري في جوانها

المتعددة الإنسانية، والإغائية، والاجتماعية، والتعليمية، والصحية، وبرامج التأهيل ونفي البطالة، وتنمية الإمكانات والقدرات. كل ذلك مع الحفاظ على النية الصالحة والمعاني والأحكام الإسلامية المقررة

أهمية الابتكار للمنظمات الخيرية

يوفر أدوات ووسائل جديدة وذات كفاءة في معالجة القضايا الاجتماعية الملحة. يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات. يساعد المنظمات على التعامل مع الأفكار الجديدة والمشكلات والقرص بطرق فعالة. ويساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للمشاريع والبرامج التنموية. و يرفع نسبة رضا المستفيدين من خدمات ومنتجات الجمعية.

_مقومات الابتكار المؤسسي

الاستراتيجية بحيث تتبنى الإدارة العليا متمثلة في مجالس الإدارة الابتكار

الهيكلية: وهذا يستلزم وجود إدارة أو قسم أو وحدة خاصة بإدارة عملية الابتكار

المؤسسي، وتكون أحد عناصر الهيكل التنظيمي وما يتبعها من لوائح وإجراءات عمل.

الثقافة بحيث يكون الابتكار المؤسسي ضمن الثقافة التنظيمية لدى المنظمة وتسعى الإدارة التنفيذية لتحقيقه لدى الموظفين.

أنواع الابتكار

درجت الأدبيات المختصة في مجال الابتكار على تقسيم الابتكارات إلى نوعين رئيسيين، هما:

١- الابتكار الجذري

هذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات، أو عمليات، أو خدمات، أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة وحقيقية، تختلف عن كل ما سبقها من منتجات أو عمليات في مجالها. ومن الأمثلة على العمليات الابتكارية الجذرية استخدام شركة فورد للعمل من خلال خطوط الإنتاج والتي أصبحت الطريقة المثلى لعمل المصانع في العالم. وكذلك يعتبر نظام الحسبة والدواوين في زمن الخليفة عمر بن الخطاب الله ابتكارات جذرية في إدارة الدولة.

٢- لابتكار التحسيني

ويتم هذا النوع من خلال إدخال تعديلات وإضافات محدودة على المنتج أو العملية أو البرنامج أو الخدمة القادمة، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الشكل والأبعاد والخصائص، أو طريقة الاستخدام، أو مجالات الاستخدام، أو دمجها مع خصائص منتج آخر أو خدمة إضافية.

- مجالات الابتكار

الابتكار في المنتجات من خلال صناعة منتجات أو خدمات ومبادرات جديدة كلياً، أو أنها موجودة وتم تحسينها كلياً. الابتكار في العمليات وتحسين إجراءات العمل لتساهم في جودة الإنتاج وسرعته. وتقلل من تكاليف التشغيل. الابتكار في التسويق من خلال تطوير أساليب جديدة، مع تحسين تصميم المنتج أو تغليفه.

توظيف الابتكار في المبادرات

- الابتكار في فكرة المشروع.
- الابتكار في الوصول إلى فئات مستهدفة جديدة لا يتم الوصول إليها بالطرق المألوفة.
- الابتكار في الحلول المعالجة للمشكلات التي يعاني منها المجتمع أو المستهدفون
- الابتكار في عمليات إدارة المبادرة وفي طريقة عمل الفريق.
- الابتكار في طرق مشاركة المجتمع المحلي والقطاعات المستهدفة من المبادرة.
- الابتكار في طرق التحويل، أو إيجاد بدائل لشح الموارد المالية، أو في الوصول إلى نفس الأهداف بأقل تكاليف ممكنة.
- الابتكار في استثمار الموارد المحلية المتاحة.
- الابتكار في الأنشطة التي تقوم عليها المبادرة.

مفهوم الريادة

ارتبط مفهوم الريادة في الآونة الأخيرة بالأعمال، فكثرت الحديث عن ريادة الأعمال التجارية والاقتصادية. ثم تطور هذا المفهوم المرتبط الريادة بالمجتمع، وبالعلم والمعرفة، وبغيرها. وما زال هذا المفهوم يتطور مع تطور الحياة المدنية للمؤسسات والمجتمعات.

المفهوم الريادة ثلاثة أبعاد أساسية:

١. الإبداعية فكرة جديدة غير مسبقة، أو تنفيذ فكرة معروفة بطريقة غير مألوفة.
 ٢. الابتكارية تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيق إبداعي، والسبق في ذلك.
 ٣. المخاطرة فيما شيء من التحدي.
- المجتمع من خلال تنفيذ أفكار إبداعية ومبادرات يتبناها ويلتف حولها مجموعة من الأفراد، وذلك لتنمية المجتمع أو حل مشاكله أو تلبية حاجاته. وإذا كان رواد الأعمال يغيرون وجه الأعمال التجارية والاقتصادية، فإن الرواد المجتمعيين يغيرون المجتمع، يستثمرون الفرص، يوظفون الموارد، يبتكرون أساليب جديدة، حلولاً مبتكرة للمشكلات، يسرون بالمجتمع نحو الأفضل. إنهم أشخاص يمتلكون حلولاً مبتكرة لمشاكل المجتمع الأكثر إلحاحاً، ويعملون بمثابة لتقديم الأفكار الخلاقة وتنفيذها من أجل التحسين والإصلاح في حياتهم وحياة مجتمعاتهم.

خصائص الرواد وأصحاب المبادرات

- يؤمنون بأنفسهم ويثقون بقدراتهم وإمكاناتهم.
- يشعرون بمسؤولية عالية تجاه مجتمعاتهم والآخرين من حولهم.
- يشعرون بتحقيق الذات من خلال خدمة الآخرين ومساعدتهم.
- يستشعرون المشكلات ويعرفون حاجات المجتمع والناس من حولهم
- يضعون أفكارهم المبتكرة حيز التنفيذ.
- يتابعون دون كلل أو ملل، ويعملون بتصميم وشجاعة على الرغم من الموارد المحدودة.

نصائح أثناء تنفيذ المبادرات

- ١- كثيرون هم أصحاب الأفكار الإبداعية، لكن من يحول الأفكار إلى واقع قلة.
- ٢- بعض الأفكار الجديدة تموت لأنه لم يفعل ما يكفي لتحويلها إلى واقع.
- ٣- لا قيمة لأفضل الخطط إذا لم تكن وضعت للتنفيذ.
- ٤- كلما كانت الإجراءات واضحة كان التنفيذ أسهل.
- ٥- تكيف مع ميدان التنفيذ لأن كثيرا من الأمور تتضح أكثر عند التنفيذ.

- تلبية احتياجات المستفيدين

يخبر الحديث عن مفهوم رضا المستفيد ثورة حقيقية لدى كثير من المنظمات. وهو كفيل بقلب هرم المنظمة رأسا على عقب، ليكون العميل هو صاحب الكلمة الأولى ومحط اهتمام صناع القرار ومتخليه، بدلا من كونه مجرد حلقة أخيرة في سلسلة طويلة في دورة حياة المنتجات والخدمات. ويتضاعف أثر هذا المفهوم وتطبيقاته عند الحديث عن المنظمات الخيرية، وهي المنظمات التي نشأت على فرضية سد حاجات الشرائح المستهدفة وتلبية رغباتها. إلا أن كفاءة المنظمات الخيرية وفعاليتها في تحقيق حاجات المستفيد وإرضائه كان وما زال محط تساؤل كثير من الداعمين وصناع السياسات العامة، ربما لأنهم استطاعوا ثمار جهد المنظمات الخيرية في التعامل مع بعض الظواهر المجتمعية السلبية التي ضحوا فيها مواردهم المالية ومنحوها كثيرا من اهتمامهم اليوم.

هناك توجه عالمي لقياس كفاءة المنظمة الخيرية وتقييمها، يتعدى فيه النظر إلى تقارير الأداء العالي السنوية والإحصاءات الوصفية، إلى التركيز على قياس أثر المنظمة الخيرية في أرض الواقع والتغيير الذي تحققه على حالة الشريحة المستهدفة. وهو أمر سيجعل صورة المستفيد تتقدم المشهد الخيري، وصوته يعلو في ردهات المنظمة الخيرية وكردة فعل لهذا التوجه العالمي، نقب الباحثون والممارسون في الحقل الخيري عن أدوات يمكن أن تعكس أوجه كفاءة المنظمة الخيرية وتبرهن على فاعليتها انطلاقا من المستفيدين أنفسهم. فكان رضا المستفيد أحد أبرز الأدوات المعيارية التي يمكن أن تتبناها المنظمات الخيرية من أدبيات الأعمال الربحية مع بعض التعديل لتتوافق مع ممارسات منظمات القطاع الخيري.

أنواع المنظمات الخيرية

- العمل الخيري المؤسسي

تابين المنظمات الخيرية - كما هو الحال في بقية أنواع المنظمات الأخرى في ظروف نشأتها ودوافع تأسيسها وطبيعتها القائمين عليها، مما يعطيها أنواعا متميزة. وتتفاوت المسافة بين مفهوم رضا المستفيد والمنظمة الخيرية بحسب نوع المنظمة الخيرية وثقافتها التنظيمية.

تقسم ادبيات الثقافة التنظيمية المنظمات إلى عدة أنواع، من أبرزها ثلاثة:

١- منظمات تركز على الرسالة

تمتاز المنظمة الخيرية عن غيرها من منظمات القطاع العام والخاص بعدة خصائص، من أبرز هذه الخصائص أنها منظمة مقادة برسالتها الخيرية. ففي حين تهدف منظمات القطاع الخاص (التجاري) إلى تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية للمساهمين، فإن المنظمة الخيرية معنية بشكل رئيس بتطبيق رسالتها الخيرية التي من أجلها نشأت المنظمة وفي سبيل تحقيقها.

٢- منظمات تركيز على السوق

نشأ مفهوم التركيز على السوق في بيئة القطاع الربحي، ويعطي هذا المفهوم أولوية قصوى للتعامل من خلال تحديد وإشباع حاجات العملاء ورغبتهم، وهو مفهوم يقوم على ثلاثة مبادئ التركيز على العملاء، والمنافسة، وتحقيق الربحية.

ومع تعدد عملاء المنظمة الخيرية، إلا أن تبني هذه الفلسفة سيقود المنظمة الخيرية إلى التركيز على المتبرعين من أفراد ومنظمات مانحة وشركات داعمة لأنهم مصدر الدعم المالي مقابل جني الأرباح في المنظمات الربحية). إلا أن تبني هذه الفلسفة في منظمات القطاع الخيري ربما أثر على ما هو أهم من جمع التبرعات وتوفير الدعم المالي لأنشطتها، لا سيما إذا ما راعينا المنافسة القوية في بيئة التبرعات الخيرية. يقول بيتر دراكر إن المنظمات غير الربحية والمنظمات الخيرية جزء منها لا تبني إستراتيجيتها على المال، ولا ينبغي أن تكون مركز خطتها.

٣- معلمات تركيز على المستفيد

يتجه التركيز عند هذا النوع من المنظمات الخيرية على المستفيد أو المستهلك النهائي للخدمات التي تقدمها المنظمة الخيرية، وتعمل على تحديد دقيق للشريحة المستفيدة وحاجاتها، والعمل على تصميم الخدمات التي تسد هذه الحاجات ومراجعة مستوى الخدمات باستمرار، للتأكد من مستوى ملاءمتها للمستفيد. أحد أشكال هذا النوع من المنظمات التي تجعل من المستفيد بؤرة اهتمامها تلك المنظمات التي أنشئت من أجل خدمة فئة محددة من المستفيدين، مما جعلها أكثر تخصصاً واحترافية، وتلك التي تمتلك مصادر دعم ثابتة تغنيها عن البحث عن داعمين ومتبرعين.

إن تميز هذه الأنواع الثلاثة لا يعني عدم وجود منظمة خيرية تحتوي على خليط متجانس بنسب متفاوتة من هذه الاتجاهات. إن الاهتمام المتوازن بالداعمين والمتبرعين للبقاء على قيد الحياة، وإعطاء المستفيدين أولوية صريحة في رسالة المنظمة سوف يُولد منظمة خيرية متزنة لا تتعارض فيها المصالح، ولا تتنافس فيها الأطراف.

تبنت المنظمات الخيرية كثيراً من أدبيات القطاع الربحي، سواء على مستوى المفاهيم أو حتى على مستوى التطبيقات. ومع وجود تشابه من الناحية الإدارية بين المنظمات الخيرية وغيرها من منظمات القطاع الربحي، إلا أن هناك اختلافات كثيرة أيضاً. وعلى هذا الأساس كان لا بد من العناية بالمصطلحات والمفاهيم التي يتم جلبها من أدبيات القطاع الربحي وتكييفها لتناسب منظمات القطاع الخيري.

تقدير الاحتياجات

يقصد بالحاجة الفرق بين الحالة المرغوبة والواقع الفعلي الحالي. كما تعرف الحاجة بأنها حالة عدم توازن، يشعر بها فرد أو جماعة أو مجتمع، نتيجة الإحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة، وتوفير هذه الاحتياجات من قبل الجمعيات الخيرية تعكس في شكل خطط وبرامج ومشروعات. ويمكن الإشارة إلى تعريف الاحتياج لغة واصطلاحاً: فالحاجة في اللغة: اسم مصدر الفعل احتاج، وتأتي على عدة معانٍ، منها: المادية والافتقار، والقصور عن وصول المطلوب، والاضطرار إلى الشيء. أما الحاجة في الاصطلاح فقد عرفها الإمام الشاطبي بقوله: «أما الحاجيات فمعناها أنها مفتقر إليها من حيث التوسعة، ورفع الضيق المؤدي في الغالب إلى الحرج والمشقة اللاحقة بقوت المطلوب، فإذا لم تراعى دخل على المكلفين على الجملة الحرج والمشقة، ولكنه لا يبلغ مبلغ الفساد العادي المتوقع في المصالح العامة. وقد قسم الباحثون الاحتياجات الأساسية للفرد إلى ثلاثة أنواع هي:

احتياجات ترتبط بتوفير الحد الأدنى من السلاح اللازمة للمحافظة على حياة الفرد (كفاف). احتياجات ترتبط بتوفير السلع اللائقة للفقر، بحيث تجعله يشعر بأهميته وأهميته للمجتمع (كفاية).

احتياجات ترتبط بتحقيق أقصى إشباع ممكن (رفاهية).

ويقصد بتقدير الاحتياجات عملية تحديد وقياس مجالات التحسين والتطوير للجمهور المستهدف، وتحديد طرق تحقيق أو إنجاز التطوير المستهدف. إن تقدير الاحتياجات يجري قبل عملية التخطيط للنشاط المستهدف أو قبل تصميمه، إذ إن الغرض من تقدير الاحتياجات هو اتخاذ القرارات بخصوص تحديد أولويات البرنامج.

ويعمل تقدير الاحتياجات على تحقيق أربع وظائف:

- ١- تحديد الاحتياجات المرتبطة بمهمة أو وظيفة محددة.
- ٢- تحديد الاحتياجات الأساسية والضرورية.
- ٣- تحديد أولويات اختبار الأمور الطارئة.
- ٤- تقديم بيانات أساسية لأغراض التقييم.

أهمية تقدير الاحتياجات

تكتسب عملية تقدير الاحتياجات أهمية عالية لدورها في تحديد احتياجات المجتمع بشكل عام، واحتياجات المستفيدين بشكل خاص، وتتبع هذه الأهمية التقدير الاحتياجات من خلال برامج الرعاية والإغاثة في الظروف الطارئة أو الاستثنائية وقدرتها على تحقيق ما يأتي:

- ١- توفر معلومات أساسية يتم الاعتماد عليها في وضع الخطط الإغاثية وتصميم برامج تلبى الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين، وبدرجة عالية من الدقة.
- ٢- الاستخدام الأفضل للوقت والموارد المتاحة لدى الجمعيات الخيرية
- ٣- التعرف على طرق جديدة لتحسين البرامج الخيرية
- ٤- ترتيب الأولويات في أنشطة الجمعيات الخيرية.
- ٥- تحدد المستفيدين الحقيقيين من برامج الرعاية والإغاثة.
- ٦- تعد طريقة ذات موثوقية عالية لتقدير حجم المساعدات المطلوبة.
- ٧- توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات مستقبلية
- ٨- إن تقدير الاحتياجات يساعد في تحقيق تقييم أفضل للنشاط

الاحتياج التنموي

هو كل ما تحتاجه عملية التنمية المجتمع معين من موارد مالية بشرية، بناء قدرات وغيرها، وهذه الاحتياجات تعكس في شكل خطط وبرامج ومشاريع يحتاج إليها المجتمع والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها بشكل عقلائي، التنمية المجتمع وتطويرة

وتنقسم الموارد التنموية إلى: الموارد الطبيعية هي الأرض وما بداخلها وما فوقها من التربة، والغابات والمراعي، والمياه، والمناخ، والمعادن، والحيوانات البرية. الموارد البشرية هي الناس وما يملكون من الموارد المالية، والمعارف والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن والحرف الموجودة في المجتمع.

الموارد المجتمعية هي الجمعيات والتنظيمات جمعيات تنمية تعاونية خيرية استهلاكية صناديق مجتمعية تراثية)، والعادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع.

التحقق من تنفيذ الجمعية لأنشطتها في تلبية احتياجات المستفيدين الغرض تحقق الجمعية من مدى شمول نشاطها وتغطيتها لكافة المستفيدين من خدماتها يتطلب من الجمعية القيام بإجراءات التحقق من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل تم شمول كافة المستفيدين ؟
- هل تم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للجمعية ؟
- هل تم اتباع كافة السياسات والإجراءات الخاصة بتحديد الاحتياجات ؟
- هل تم مراعاة الأولويات في عملية التنفيذ؟
- هل تم قياس مدى رضا المستفيدين من تلبية احتياجاتهم ؟
- هل تم إعداد تقرير نهائي للنتائج المستخلصة من عملية تقدير الاحتياجات وتلبيتها؟

وهناك بعض الأمور التي تؤخذ بالحسبان في تحديد الاحتياجات

١ الشمولية من حيث تغطيتها للجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتنموية.

التكاملية بين جميع المحافظات (المدينة القرية) والمجتمع بشكل عام.

التوازن في الاهتمام بالجوانب الأكثر الحاجة وحاجة وأولوية.

التنسيق ويتمثل في تضافر الجهود وتكاملها بين المجتمع المحلي.

ه المشاركة المحلية ودور المجتمع المحلي في عملية التنمية المجتمعية (مع التركيز

أيضا على القطاع الخاص).

جمع البيانات وتحليلها .

بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات أصبح لديك صورة واضحة عن المجتمع الذي سوف تعمل به، وكذلك حددت وتعرفت بصورة أولية عن المشكلة التي سوف يتصدى لها المشروع، وأنت الآن بصدد جمع معلومات أكثر تفصيلا حول المشكلة المحددة التي سوف تتصدى لها؛ حتى تستطيع أن تتعرف على المشكلة بشكل مفصل، وكذلك حتى تتمكن من القيام بتحليل هذه المشكلة للوقوف على أسبابها الفرعية والجذرية.

مصادر الحصول على البيانات

- مصادر أولية تشمل المتأثرين بالمشكلة، وقادة الرأي، والخبراء الفنيين.
- مصادر ثانوية تشمل التقارير، والكتب، والسجلات، والدفاتر، والصور، والخرائط والإحصاءات، والهيئات المتخصصة.

طرق جمع البيانات:

تتعدد طرق جمع البيانات لتغطي الهدف من جمع البيانات وطبيعة البيانات المطلوب جمعها، وليس هناك طريقة أفضل من الأخرى، ولكن هناك طريقة أنسب للموقف الذي نريد جمع البيانات فيه، وكذلك طبيعة البيانات والمصدر الذي تجمع البيانات منه، ودونك بعض طرق جمع البيانات لبحث الوثائقي قراءة منهجية للبيانات المطلوبة مصنفة بواسطة مصادر ثانوية.

بيانات الإحصائيات والتخطيط تخزين معلومات من بيانات موجودة وجمعها.

المقابلة: طلب المعلومات عن طريق طرح أسئلة وتسجيلها.

المجموعات المركزة: مجموعات نقاشية صغيرة تركز على مشكلة تنموية محددة.

الاستبيان: قائمة مطبوعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها بواسطة كل مستهدف من

الاستبيان. الملاحظة المباشرة: أول ما يتعرض له فريق العمل فيما يتعلق بالسلوك أو الظاهرة التي يتم تقييمها .

دور الجمعيات الخيرية في سد احتياجات المستفيدين

الأصل في العيدان الخيري الإسلامي أنه يعمل تحت مظلة عامة واحدة، ألا وهي العمل الله الله وابتغاء الأجر والمثوبة منه. وهذا الأصل التوحيدي دخلت فيه مؤسسات خيرية نوعية متعددة تهتم بأنشطة متباينة، وفي تكاملها قد يحدث نوع من الإنجاز الجمعي لأهداف المؤسسات متقاطعة النشاط، مما ينعكس على الإشباع الكلي لاحتياجات المجتمع الإسلامي؛ إذ تلعب الجمعيات الخيرية دورا مهما وإيجابيا في تطوير المجتمعات وتنميتها، من خلال الكثير من الأعمال والبرامج التي تستهدف الإنسان ورقية، ابتداء بالفرد ثم الأسرة، ومن ثم تمتد إلى المجتمع.

ومن هنا يمكن أن نضع الأعمال في سياقها الصحيح المنتج حينما تحدد الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين، وبشكل عام، فإن الجمعيات الخيرية تهتم بأحوال وشؤون الفئات المحتاجة من خلال سعيها بتوفير كل ما تستطيع تقديمه إلى هذه الشرائح حسب إمكانياتها المتاحة من خلال أداء الوظائف الآتية أو إحداها: تقديم المساعدة الخيرية النقدية والعينية للأسر والأفراد المحتاجين على شكل رواتب ثابتة، أو مساعدات مؤقتة أو طارئة للأسر والأفراد الذين يثبت استحقاقهم لها على ضوء البحث الاجتماعي

المنهجية وطرق البحث:

سنعتمد في دراسة الحالة للمركز العمليات والمبادرات على :

١- المنهج الوصف التحليلي لتحليل الوضع الحالي لمركز العمليات والمبادرات المجتمعية بجمعية البر بالمنطقة الشرفية وتقييم أدائه.

٢- دراسة حالة : لتقديم وصف دقيق وشامل لدور المركز والتحديات التي تواجهه والاستراتيجيات التي اتبعها المركز في التعامل مع التحديات، كيف ساهم هذا المركز في تحقيق الشمولية وعدم الازدواجية في تقديم الخدمات، وماهي الطرق التي اتبعها المركز في مواكبة ومواجهة التغيرات والاحتياجات الذي يخدمه وكيف حظى بدعم الجهات المشرفة بالمنطقة ، وكيف يمكن تحويل مركز العمليات والمبادرات الى نموذج قابل للتطبيق في مناطق أخرى بالمملكة.

٣- المنهج الكمي : من خلال استبيانات واستطلاعات الرأي لجمع البيانات الكمي من العاملين والمستفيدين

أدوات الدراسة:

- المقابلات الشخصية لجمع البيانات نوعية من القادة والمشرفين في المركز و الجمعيات الاهلية.
- الاستبيانات: جمع البيانات الكمية من العاملين والمستفيدين من خدمات لجمعيات.
- تحليل الوثائق والتقارير والبيانات الرسمية المتعلقة بعمليات المركز وإنجازاته.

حدود الدراسة:

مركز العمليات والمبادرات المجتمعية في جمعية البر بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

العمل الخيري بالمؤسسي _ عبدالرحمن عمران