

---

بسم الله الرحمن الرحيم

## الفهرس

| الصفحة | الموضوع                                                                                                                       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2      | كلمة فضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان                                                                                        |
| 3      | كلمة الأمين العام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية                                                                                |
| 5      | شعار وهدف محاور اللقاء                                                                                                        |
| 6      | المتحدثون                                                                                                                     |
| 8      | اللجان                                                                                                                        |
| -      | جدول الفعاليات                                                                                                                |
| 9      | معايير الجودة للعمل الخيري المتميز موائمة معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة<br>للعمل الخيري - الأستاذ حسين بن رده القرشي    |
| 27     | الجودة الشاملة في العمل الخيري... المستفيد أولاً- الدكتور زين بن عيضة الثبيتي                                                 |
| 51     | دور مجالس إدارات الجمعيات الخيرية في التنظيم المؤسسي بين الواقع والمأمول-<br>المهندس عبدالعزيز بن عبدالله حنفي                |
| 71     | مدى معرفة ووعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم<br>تطبيق الجودة -الدكتور عبدالله بن محمد الربيعه |
| 105    | تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية - الدكتور عبدالله بن عثمان الخراشي                                                         |
| 132    | توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الأداء المتوازن- الدكتور عماد<br>بن عبدالله الجريفاني                              |
| 167    | المستفيد في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة- الدكتور نوح بن يحيى الشهري                                                        |
| 205    | استراتيجيات إدارة المعرفة والجودة الإدارية لتحقيق التكاملية في مؤسسات العمل<br>الخيري- المهندس وليد بن محمد الفوزان           |

## تقديم

### بقلم / صاحب الفضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد وآله وصحبه أجمعين وبعد  
فإن من أجل نعم الله على هذه الأمة بعد نعمة الإسلام هذه الخيرية التي وصفها بها  
وأثنى بها عليها.

(ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك  
هم المفلحون) آل عمران 104.

ثم إنه سبحانه وتعالى جعل إسداء المعروف وعمل الخير من أعظم الطاعات وأفضل  
القربات وأكثرها أجراً وثواباً، فأقبل المؤمنون عليها في كل العصور؛ طلباً للأجر  
والثواب وطمعاً في رضاه جلّ وعلا.

ومن نعم الله على هذه البلاد أن كثر فيها محبو الخير والقادرون عليه وأن جلهم  
يتسابقون إليه أفراداً أو جهات عمّ خيرها وانتشر عطاؤها من أقصاها إلى أدناها.

وجمعية البر بالمنطقة الشرقية التي وفق الله القائمين عليها إلى كثير من المبادرات  
الرائدة ومن بينها هذا اللقاء السنوي الذي يهدف إلى تطوير خدمات الجهات العاملة في  
مجالات البر في المملكة، وتبادل الخبرات والتجارب التي من شأنها النهوض بهذا  
العمل وتحقيق أهدافه وغاياته والاطلاع عليها.

وبعد اللقاء التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية الذي يعقد هذا العام تحت عنوان  
" الجودة والعمل الخيري " واحداً منها. وقد حرصت الجمعية دائماً أن تجمع ثمرات هذه  
اللقاءات ليطلع عليها المهتمون والعاملون بالعمل الخيري أفراداً ومؤسسات من خلال  
هذا الكتاب الذي بين يدينا ، وهو عمل نسأل الله سبحانه أن ينفع به ويوفق القائمين  
عليه. وصلى الله على محمد وآله وصحبه وسلّم.

## كلمة

بقلم: الدكتور/ عبد الله بن حسين القاضي

أمين عام جمعية البر بالمنطقة الشرقية

المشرف العام على اللقاء

يجيء توجييه صاحب السمو الملكي أمير المنطقة الشرقية رئيس مجلس إدارة جمعية البر بالمنطقة الشرقية -حفظه الله -بعقد اللقاء السنوي للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية كل عام انطلاقاً من نظره سموه الثاقبة إلى تكامل العمل الخيري وشموليته واتصال رسالته أياً كان المجال النوعي أو الجغرافي الذي تعمل فيه مؤسساته في أرجاء الوطن من جهة وإلى أهمية مثل هذه اللقاءات في رفده بالأفكار التطويرية والخبرات التي يمكن من خلالها الارتقاء بآلياته ومستويات أدائه بما يكفل تقديم خدماته بالمستوى الذي يُرضي الله -سبحانه وتعالى -أولاً ويحقق مصلحة المستفيدين من هذا العمل من جهة أخرى.

ولعل انعقاد اللقاء هذا العام تحت عنوان " الجودة والعمل الخيري" يؤكد المنطلقات الأساسية لهذا اللقاء؛ يُعزز ذلك حسن الاختيار لمحاورة وأنشطته والتي تؤكد أن مصطلح الجودة مفهوم أصيل في هذا الدين التام الكامل متمثلاً في مفهوم الاتقان، كما تهتم هذه المحاور بالعمل المؤسسي وتنظيمه وأثره في تحسين الأداء، إضافة إلى تطبيقات أدوات الجودة في العمل الخيري واستعراض برامج تحسين الأداء في عدد من الجهات الخيرية محلياً وعالمياً، وهي لم تغفل أيضاً أهمية معايير الجودة حيث برزت كواحد من أهم هذه المحاور .

---

ويشكل حسن اختيار البحوث وأوراق العمل والمتحدثين، وهذا الحضور النوعي ممن يتولون مسؤولية العمل الخيري فرصه للاستفادة من ثمرات هذا اللقاء وما يعرض فيه من خبرات وأفكار، مما يشكل عوناً للجهات العاملة في هذا الميدان النبيل على تحقيق أهدافها وتيسير أعمالها وتطوير أدائها وآلياتها وبرامجها.

وجمعية البر بالمنطقة الشرقية وهي تضع خلاصة هذا اللقاء من أبحاث ودراسات وتجارب وورش عمل في مثل هذا الكتاب إنما تحدوها في ذلك رغبة شديدة في الاستفادة من هذه الجهود في تأصيل ثقافة العمل الخيري وتقنين أدواته وتطوير أساليبه وآلياته والخدمات التي تقدم للفئات المحتاجة التي هي محور هذا العمل وكل ما يبذل فيه من جهود وما يعلق عليه من تطلعات.

نسأل الله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه سبحانه وأن ينفع به ويثيب عليه إنه سميع مجيب.

---

## شعار اللقاء

"إحسان بإتقان"

### الهدف العام

1. تعريف المشاركين بمفهوم وأدوات الجودة وكيفية تطبيقها.
2. بيان أهمية العمل المؤسسي في الارتقاء بجودة الأداء.
3. التأكيد على تحقيق رضا العاملين في الجهات الخيرية والمستفيدين من خدماتها.

### محاوّر اللقاء

1. الإلتقان في الإسلام مفهوم أصيل لمعنى الجودة.
2. التنظيم المؤسسي في العمل الخيري وأثره في تحسين الأداء.
3. استعراض برامج تحسين الأداء في العمل الخيري لجهات محلية أو دولية.
4. تطبيقات أدوات الجودة في العمل الخيري.
5. أهمية معايير الجودة في تحسين الأداء.

## المتحدثون

| الاسم                                 | الجهة                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|
| معالي الدكتور / خالد بن صالح السلطان  | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن               |
| معالي الدكتور/ عبدالله بن صالح العبيد | مجلس الشورى                                    |
| الدكتور/ عبدالرحمن بن عبدالله العزام  | رئيس اللجنة الوطنية للجودة                     |
| المهندس/ وليد بن محمد الفوزان         | الكلية التقنية بالدمام                         |
| المهندس/ عبدالعزيز بن عبدالله حنفي    | جمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة                 |
| الدكتور/ نوح بن يحيى الشهري           | جامعة الملك عبدالعزيز بجدة                     |
| الدكتور/ عبدالله بن عثمان الخراشي     | الصندوق الخيري لمعالجة الفقر                   |
| الأستاذ/ حسين بن رده القرشي           | جائزة الملك عبدالعزيز للجودة                   |
| الدكتور / زين بن عيضة الثبيتي         | مشروع الجودة الشاملة بمحافظه الطائف            |
| الأستاذ/ سمير بن عبدالرحمن المقرن     | معهد الإدارة العامة بالدمام                    |
| الدكتور/ عبدالرحمن بن إبراهيم المديرس | إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية (بنين) |
| الأستاذ/ أحمد بن حمد البوعلي          | إدارة التربية والتعليم بالشرقية (بنين)         |
| الدكتور / محمد بن علي الغامدي         | مديرية الشؤون الصحية بالمنطقة الشرقية          |
| الدكتور / خالد بن إبراهيم العرفج      | جامعة الملك فيصل بالدمام                       |
| الأستاذ / يحيى بن ظافر الغامدي        | الهيئة الملكية للجبيل وينبع                    |
| الشيخ/ محمد بن صالح المنجد            | المشرف العام على موقع إسلام                    |
| الدكتور/ إبراهيم بن عبدالعزيز الربيعه | جامعة الملك سعود بالرياض                       |
| المهندس/ مصطفى بن محمد عالم           | شركة الكهرباء السعودية بجدة                    |
| المهندس/ بندر بن محمد القحطاني        | الخطوط الجوية العربية السعودية                 |
| الأستاذ/ محمد بن عبدالعزيز الدليجان   | إدارة التربية والتعليم ( بنين ) بالأحساء       |
| الدكتور/ عمر عبدالغني كابلي           | مكتب أفضل الممارسات للاستشارات بجدة            |
| المهندس / صالح بن خالد المبيض         | المجلس السعودي للجودة                          |

## المتحدثون

| الاسم                                 | الجهة                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| الأستاذ/ سعود بن عبدالعزيز الشمري     | شركة الكهرباء السعودية بالشرقية                 |
| المهندس/ عبدالرحمن بن عبدالكريم السيف | الشركة السعودية العالمية للبتروكيماويات (سبكيم) |
| المهندس / محمد بن ناصر الرشيد         | مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية     |
| الدكتور / عبدالله بن محمد الربيعه     | وزارة الصحة بالرياض                             |
| الدكتور / عماد بن عبدالله الجريفاني   | شركة أرامكو السعودية                            |
| الدكتور / حسن بن محمد شريم            | إدارة التربية والتعليم بالرياض (بنين)           |

## اللجان

### نائب المشرف العام على اللقاء

أ. سمير بن عبدالعزيز العفيصان

#### لجنة التوصيات :

|        |                         |          |
|--------|-------------------------|----------|
| رئيساً | د. محمد بن علي الغامدي  | رئيساً   |
| عضواً  | أ. حسين بن رده القرشي   | نائب     |
| عضواً  | د. مسفر بن عتيق الدوسري | عضواً    |
| عضواً  | د. حسن بن محمد شريم     | عضواً    |
| عضواً  | د. عايض بن طالع العمري  | عضواً    |
| عضواً  | أ. أحمد بن حمد البوعلي  | سكرتيراً |
| عضواً  | د. إسماعيل بن محمد نجار | متعاوناً |
| عضواً  | م. وليد بن محمد الفوزان |          |

#### لجنة الخدمات المساندة:

|          |                         |        |
|----------|-------------------------|--------|
| رئيساً   | أ. أحمد بن ناصر الرشادة | رئيساً |
| عضواً    | أ. سعد بن ناصر الخلف    | عضواً  |
| متعاوناً |                         | عضواً  |

#### لجنة الاستقبال والتسجيل:

|        |                           |          |
|--------|---------------------------|----------|
| رئيساً | أ. جاسم بن عتيق أبوفلاسة  | رئيساً   |
| عضواً  | أ. صالح بن عبدالله المهنا | عضواً    |
| عضواً  | أ. حسن بن صالح الجهمي     | عضواً    |
| عضواً  |                           | سكرتيراً |

#### اللجنة الفنية:

|          |                        |        |
|----------|------------------------|--------|
| رئيساً   | أ. عامر بن دعيح الدخيل | رئيساً |
| متعاوناً | أ. أحمد بن علي عسكر    | عضواً  |

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

### المشرف العام على اللقاء

د. عبدالله بن حسين القاضي

الأمين العام للجمعية

#### اللجنة المنظمة :

|                               |
|-------------------------------|
| أ. خالد بن عبداللطيف الجوهر   |
| د. محمد بن علي الغامدي        |
| أ. سمير بن عبدالعزيز العفيصان |
| أ. أحمد بن ناصر الرشادة       |
| أ. جاسم بن عتيق أبوفلاسة      |
| أ. عامر بن دعيح الدخيل        |
| م. محمد بن عبدالله باوزير     |
| أ. أحمد بن إبراهيم التركي     |

#### اللجنة العلمية :

|                               |
|-------------------------------|
| د. محمد بن علي الغامدي        |
| د. مسفر بن عتيق الدوسري       |
| د. عبدالعزيز بن عطيه الزهراني |
| م. محمد بن ناصر الرشيد        |
| أ. حسين بن رده القرشي         |
| د. إسماعيل بن محمد نجار       |
| د. مالك بن إبراهيم الأحمد     |
| أ. نايف بن صالح المذن         |

#### اللجنة الإعلامية :

|                                 |
|---------------------------------|
| أ. سمير بن عبدالعزيز العفيصان   |
| أ. خالد بن عبدالعزيز الحسن      |
| أ. عبداللطيف بن عبدالله الثويني |
| أ. محمد بن عبدالرحمن الدوسري    |
| أ. علي بن أحمد الفقيه           |

## **عنوان الورقة :**

**معايير الجودة للعمل الخيري المتميز**

**مواءمة معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة للعمل  
الخيري**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / حسين بن رده القرشي**

### ملخص الورقة:

أنشئت برامج جوائز الجودة الوطنية في الدول المتقدمة لتشجيع المنشآت في مختلف القطاعات على رفع مستوى أدائها وترشيد مواردها وزيادة جودة منتجاتها وخدماتها لتصبح قادرة على المنافسة مع المنشآت العالمية الأخرى. ولقد أدت جوائز الجودة دوراً هاماً في تطوير ثقافة الجودة والعمل المؤسسي الشامل المتميز سواء فيما يتعلق بمقوماتها كأسلوب القيادة والإدارة والتخطيط وإدارة الموارد وتطوير العمليات والإجراءات وتحقيق رضا المستفيدين بكافة شرائحهم والنفع المجتمعي وتحقيق النتائج المطلوبة بأعلى مستويات الجودة والتميز. وقد أثرت هذه الجوائز تأثيراً بالغاً في رفع مستوى أداء المنشآت التي وظفت معاييرها، واستطاعت تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها وزيادة كفاءتها وربحياتها وتحفيز ونشر أفضل الممارسات لتلك المعايير.

وتعتبر معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة الركيزة الأولى في المملكة العربية السعودية حيث بدأ تطبيقها في القطاع الخاص وستشمل باقي القطاعات الحيوية ومنها القطاع الخيري الذي هو بحاجة ماسة لمثل هذه المعايير لتطوير أدائه المؤسسي وتفعيل روح المنافسة للوصول إلى أفضل الممارسات.

وفي هذه الورقة سوف يتم استعراض معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة وكيفية تطبيقها على المؤسسات الخيرية من خلال التقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين ووضع برامج التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى مستويات وممارسات متقدمة في الجائزة، ومقارنة تلك الممارسات بالمستويات العالمية المتميزة.

## مقدمة:

في ظل ما تشهده الأسواق العالمية من منافسة حادة ومتغيرات اقتصادية كبيرة، أصبح من الضروري تأسيس جائزة وطنية للجودة بالملكة العربية السعودية، تأخذ بالاعتبار الظروف الاقتصادية المحلية وترفع مستوى جودة المنتجات والخدمات. ومن هنا جاءت فكرة جائزة الملك عبد العزيز للجودة، التي من المأمول أن تسهم في وضع أسس التطوير والإنجاز والتحسين المستمر وإيجاد مناخ تنافسي صحي في جميع القطاعات، مما يساعد على رفع مستوى الأداء في كافة الأنشطة الإدارية والمالية والفنية والتسويقية في المنشآت التي تعتبر الجودة خياراً استراتيجياً لا بديل عنه في عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي وانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية.

وقد أنشئت جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامي رقم 7/ب/18670 وتاريخ 1420/11/27 هـ بهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة العالمية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات الجودة. وعلى هذا الأساس سيساهم برنامج جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالملكة في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات الوطنية، وزيادة التنافس بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها بما فيها القطاع الخيري والذي يتعين عليه تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منه ومساعدته على المنافسة العالمية كما هو الحال بالنسبة للقطاعات التجارية والصناعية وغيرها.

وتمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقويم المستقلة التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة بتنسيق الأمانة العامة التابعة للهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس. ويستخدم المقيمون معايير الجائزة التالية لإعطاء تقييم و حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة:

1. القيادة الإدارية.
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. الموارد البشرية.
4. الموردون والشركاء.
5. إدارة العمليات.
6. التركيز على المستفيد.
7. المعلومات والتحليل.
8. التأثير على المجتمع.
9. نتائج الأعمال.

ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد يختلف بحسب أهمية المعيار بالنسبة للمملكة، ويكون الوزن على شكل نقاط لكل معيار، حيث يبلغ عدد النقاط الإجمالية للمعايير كلها 1000 نقطة. ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية تسمى عناصر. وتخضع معايير الجائزة للمراجعة والتحديث والتطوير لكي تواكب التطورات والتغيرات العالمية، وتتماشى مع الاحتياجات والتطورات المستقبلية للمنشآت والمستفيدين منها.

نبذه عن جوائز الجودة العالمية والوطنية:

تقدم جوائز الجودة للمنشآت المتميزة في مجال الجودة من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمنشأة الحاصلة على الجائزة، وبنيت جميع هذه الجوائز على أساس تقييم المنشآت المتقدمة حسب معايير محددة، بعض هذه المعايير تركز على

قياس نتائج مستوى الجودة في المنشآت، والبعض الآخر يقيس مطابقة المنشآت لمتطلبات المستفيد والبعض الآخر يقيم الجهد المبذول من قبل المنشآت لضمان توافق جودة المنتج وثباته لديها.

### ويمكن تصنيف جوائز الجودة إلى مستويين رئيسيين:

#### 1- المستوى العالمي:

وهي جوائز الجودة التي تعطى على المستوى العالمي، حيث لا تنحصر في دولة معينة.

1/1- جائزة ديمينج (Deming) التي أنشئت عام 1951م على مستوى

اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984م .

2/1- جائزة الجودة الأوروبية : تأسست عام 1992م.

3/1- جائزة الجودة الذهبية لمنطقة شرق آسيا ودول المحيط الهادي.

#### 2- المستوى الوطني:

وهي جوائز الجودة التي تعطى على مستوى الدولة حيث تنحصر في المنشآت التي تعمل في تلك الدولة، والجدير بالذكر أنه يوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة والنامية من أهمها:

- جائزة مالكولم بالدرج (Malcolm Baldrige) الأمريكية التي أنشئت عام 1987م.

- جائزة سنغافورة الوطنية للجودة ، أنشئت عام 1994م.

- جائزة المملكة المتحدة للجودة ، أنشئت عام 1994م .

- جائزة السويد للجودة ، أنشئت عام 1996م .

- جائزة دبي للجودة، أنشئت عام 1994م.

- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أنشئت عام 1999م.

وغيرها العديد من الجوائز الوطنية الأخرى.

موجز عام عن الجائزة:

تهدف جائزة الملك عبد العزيز للجودة إلى تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتطبيق أسس ومبادئ وآليات الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى جودة الأداء وتفعيل التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وتحقيق رضا المستفيدين. كما

تهدف الجائزة لتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة نسبيًا وحصولها على التقدير اللائق على المستوى الوطني لما حقته من إنجازات وبلوغها مرتبة أفضل بين المنشآت المحلية المتنافسة.

كما تُعدُّ الجائزة وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع أنشطة تحسين الأداء وإدارتها، وذلك بتمكين المنشآت من تقييم مستوى أدائها الحالي ومقارنته بمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم، ومن ثم العمل على سد الفجوات الموجودة بين المستويين. وتقدم الجائزة معايير محددة تمكن المنشآت من قياس أدائها في عدة مجالات رئيسة تساعدها على تحسين الأعمال بصورة مستمرة لتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها وتنظيمها وتحقيقها ومراجعتها بغرض إنجاز هذه الأهداف.

فعند التقدم للترشح للجائزة، تعطى المنشأة نفسها فرصة للخضوع لعملية تقييم موضوعية من قبل مقيمين مستقلين مدربين على تطبيق المعايير ويملكون الخبرة الكافية في تقييم منشآت مشابهة. كما أن عملية التقييم الذاتي للمنشآت باستخدام معايير الجائزة تساعد على فهم الجوانب التالية في نظام المنشأة:

- كيف تعمل المنشأة؟.
  - مدى تميز المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى.
  - مستوى الجودة الذي ترغب المنشأة في تحقيقه.
  - مواطن التطوير في نظام المنشأة والعمليات التي تحتاج إلى تحسين.
  - كيفية الشروع في تطبيق التغيير والتحسين المستمر.
- وبشكل عام تتشابه برامج الجوائز الوطنية المطبقة في كثير من دول العالم في اللوائح والمعايير والمبادئ العامة التي تحكم هذه الجوائز، فهذه الجوائز تمنح من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة التي تقوم بمراجعة استمارات طلب التقدم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة. ويستخدم المقيمون معايير الجائزة التي تشمل المبادئ السابقة لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة.

### رؤية الجائزة:

" أن تكون جائزة الملك عبد العزيز للجودة متميزة ورائدة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وأن تحقق أهدافها للارتقاء بمستوى الجودة في المجالات الإنتاجية والخدمية في المملكة العربية السعودية"

### رسالة الجائزة:

" تعمل جائزة الملك عبد العزيز للجودة على تعزيز التنافس من خلال تقديم إطار عام مرجعي لتقييم أداء المنشآت وتطويرها وفق معايير دولية للتميز وإبراز دورها في نشر مفاهيم الجودة والإبداع وتطبيقاتها"

### الأهداف العامة:

1. نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.
2. تبني التخطيط الإستراتيجي للجودة لرسم الخطط ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها.
3. تحفيز القطاعات المختلفة لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها وتطبيقها على المستوى الوطني وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.
4. العمل على رفع مستوى الجودة في المنشآت السعودية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.
5. الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
6. حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية.
7. زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء المجتمع وخدمته والتعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
8. تشجيع ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج بشكل مستمر.

### فوائد الجائزة:

#### فوائدها للاقتصاد الوطني:

1. زيادة الوعي بالجودة بين المنشآت .
2. إدخال أساليب العمل الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق التميز .
3. تبادل المعلومات حول استراتيجيات الأداء الناجحة .
4. تحسين الموقف التنافسي للمنشآت السعودية .
5. رفع مستوى جودة السلع والخدمات السعودية وبالتالي تسهم في زيادة الصادرات السعودية .
6. إيجاد آلية مقارنة بين أداء المنشآت المحلية و العالمية.
7. زيادة الإقبال على المنتجات المحلية.
8. رفع الناتج الوطني العام.
9. تحسين الميزان التجاري.

#### فوائدها للمنشآت المتقدمة للجائزة:

1. نشر الوعي بالجودة والتميز في الأداء بين العاملين، وتمثل قاعدة لقياس التطور في المستقبل.
2. المساعدة على تثبيت جهود تحسين الجودة عن طريق توثيق العمليات والنتائج.
3. التعرف على أساليب مبتكرة وحديثة للاتصال والتدريب والإدارة، والتخطيط وتحليل المعلومات.
4. إدخال أسلوب التقييم الذاتي للمنشأة.
5. تنمية روح الفريق بين العاملين والتعريف بإنجازاتهم.
6. توفير تقرير مفصل عن وضع المنشأة يعده فريق من الخبراء والمقيمين المستقلين، ويشتمل على التالي :
  - تقييم عام للمنشأة.
  - قائمة بنقاط القوة ومجالات التحسين لكل من معايير الجودة.

- المقارنة بالمنشآت الأخرى محلياً ودولياً.
- وسيلة لقياس إجراءات الجودة في المنشأة ومقارنتها.
- إدخال المفاهيم المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة في المنشأة.
- تحسين الأداء للوصول إلى أهداف محددة.
- زيادة رضا المستفيدين وولاء العاملين والمساهمين وذوي العلاقة.
- زيادة مشاركة العاملين في التحسين والتطوير وتحفيزهم.
- تعزيز العلاقات مع العالم الخارجي.
- التركيز على الأهم وتحديد أولويات العمل.
- قياس الأداء وتطويره وتحسينه.

#### فوائدها للمنشآت الفائزة بالجائزة:

1. الحصول على التقدير الرسمي العلني للمنشأة باعتبارها واحدة من أبرز المنشآت المتميزة في المملكة العربية السعودية وذلك بالتكريم في احتفال كبير يرعاه أحد كبار المسؤولين في الدولة.
2. استخدام شعار الجائزة للدعاية والإعلان عن المنشأة في وسائل الإعلام ووضعه على وثائق المنشأة.
3. المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعقد بهدف تبادل الخبرات مع الآخرين حول أفضل الممارسات والتميز في الأداء.
4. الحصول على درع الجائزة.

#### معايير جوائز الجودة:

- هناك تشابه كبير في معايير جوائز الجودة بشكل عام حيث تستخدم هذه المعايير في تقييم أداء المنشآت، وتتلخص هذه المعايير في التالي:
- 1- القيادة.
  - 2- التخطيط الاستراتيجي.

- 3- التحسين المستمر.
  - 4- إدارة الموارد البشرية.
  - 5- التركيز على المستفيدين والسوق.
  - 6- إدارة العمليات.
  - 7- المعلومات والتحليل.
  - 8- التعامل مع الموردين والشركاء.
  - 9- دور المنشأة في المجتمع.
  - 10- نتائج الأعمال.
- ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن يختلف حسب أهمية المعيار وأولويته بالنسبة للوضع المحلي والظروف الاقتصادية لكل دولة، كما أنه يختلف من جائزة لأخرى، ويكون الوزن على هيئة نقاط أو نسبة لكل معيار.
- ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية وعناصر توفر توضيحاً لهذه المعايير. ويتم تقييم المنشآت لمعرفة مدى تحقيقها لمتطلبات هذه المعايير وذلك بواسطة فرق من المقيمين الذين يراجعون تقارير المنشآت المتقدمة، ويتحققون من المعلومات المذكورة في تلك التقارير من خلال الزيارات الميدانية للمنشآت.
- وعلى الرغم من ذلك التشابه الكبير في المعايير العامة لمعظم الجوائز العالمية فإن كل دولة تضع بعض المعايير الخاصة بها بسبب اختلاف الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- وتخضع معايير جوائز الجودة للمراجعة والتحديث والتطوير والتحسين المستمر لكي تواكب التطورات والتغيرات العالمية ولتتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة والاقتصاد المحلي. وسوف يقدم هذا الدليل ملخصاً لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة لاحقاً.

## الهيكل التنظيمي للجائزة:

### 1. اللجنة العليا للجائزة:

لجنة عليا تمثل الجهات ذات العلاقة ، يرأسها معالي وزير التجارة والصناعة، مهمتها الإشراف على الجائزة ورسم سياستها، ويتم تعيين أعضائها بقرار من معالي الوزير، ومدة عضويتها ثلاث سنوات.

### 2. الأمانة العامة للجائزة:

هي الجهة التنفيذية الرسمية للجائزة، وتتولاها الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.

### 3. اللجنة العامة للجائزة:

فريق من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الجودة ومجالات عمل الجائزة يتم ترشيحهم من قبل الأمانة العامة للجائزة وتوافق عليهم اللجنة العليا للجائزة. تكون مهمة اللجنة دعم الجائزة من الناحية الفنية عن طريق تكوين اللجان الفنية المتخصصة وفرق العمل المؤقتة كما تقوم بترشيح رئيس لجنة التحكيم.

### 4. لجنة التحكيم:

تقترح من قبل اللجنة العامة للجائزة ومهمتها مراجعة وتقييم استمارات طلب التقدم للمنشآت المتقدمة وإعداد تقارير التقييم والتوصيات للجنة العليا للجائزة وكذلك تقارير التقييم الفنية التي ترسل للمنشآت المتقدمة. وتتكون لجنة التحكيم من أخصائيين وخبراء في الجودة وقطاعات الأعمال المختلفة. وتتكون اللجنة من ثلاثة مستويات تنظيمية وهي:

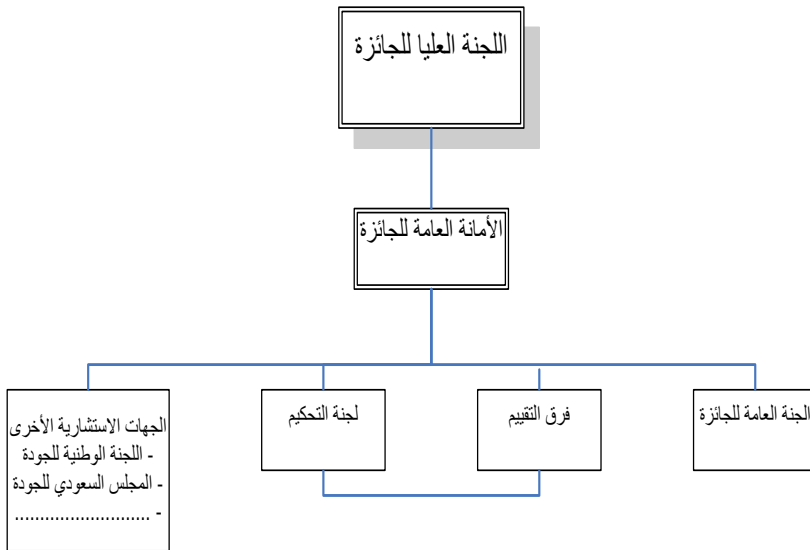
- أ- المحكمون، ويرشحون من قبل اللجنة العامة ويتم اعتمادهم من قبل أمين عام الجائزة.
- ب- رؤساء فرق التقييم.
- ت- المقيّمون.

## 5. اللجنة السعودية الوطنية للجودة:

لجنة غير ربحية تعمل كلجنة استشارية للجائزة مكونة من المختصين بالجودة ويشرف عليها مجلس الغرف التجارية الصناعية وتهدف إلى نشر الوعي بالجودة بين المنشآت الوطنية سواء الحكومية أو الخاصة عبر المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية.

### الهيكل التنظيمي

#### لجائزة الملك عبد العزيز للجودة



شكل رقم (1)

ملخص عن المعايير العامة للجائزة:

تتكون المعايير العامة بالجائزة من جزئين رئيسيين وهما المقومات والنتائج. حيث يركز الجزء الأول الخاص بمعايير المقومات على الوسائل والأساليب التي تتبعها المنشأة للوصول إلى النتائج المرغوبة. أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعنى بأداء

المنشأة والنتائج الحالية التي حققتها والتي تم الوصول إليها عن طريق توظيف المقومات.

ويتوقع من المنشآت التي تتقدم للحصول على الجائزة توفير القدر المناسب من المعلومات والبيانات حول إجراءاتها ونتائجها الرئيسة لتوضيح الأساليب التي تنتهجها والنتائج المحققة منها. وتتلخص المعايير بالتالي:

**جدول معايير الجائزة:**

| المعيار              | الوزن (درجة) |
|----------------------|--------------|
| القيادة الإدارية     | 150          |
| التخطيط الاستراتيجي  | 80           |
| الموارد البشرية      | 100          |
| الموردون و الشركاء   | 80           |
| إدارة العمليات       | 150          |
| التركيز على المستفيد | 90           |
| المعلومات والتحليل   | 40           |
| التأثير على المجتمع  | 60           |
| نتائج الأعمال        | 250          |
| المجموع              | 1000         |

## 6. القيادة الإدارية :

يتناول معيار القيادة الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في المنشأة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء ويهتم هذا البند بصورة خاصة بكيفية تواصل الإدارة العليا مع العاملين ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء المنشأة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز، كما يشمل هذا المعيار أيضاً مسؤوليات المنشأة تجاه الصالح العام والممارسات التي تقوم بها مراعاة لواجبات حسن المواطنة، ويعرض هذا العنصر أيضاً للجوانب الرئيسة للقيادة في المنشأة والإجراءات التي يتخذها كبار قادتها لإيجاد منشأة متميزة في أدائها وهي:

- 1/ 1- توجهات الإدارة العليا.
- 1/ 2- مراجعة أداء المنشأة.
- 1/ 3- تشجيع ثقافة الجودة ونشرها.

## 7. التخطيط الإستراتيجي :

هنا تصف المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد هدفها الإستراتيجي، بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة، والطريقة التي تستخدمها في تحويل أهدافها الإستراتيجية والتنمية إلى خطط عامة ومشاريع تطويرية بهدف زيادة الربحية وزيادة الإنتاجية أو تحسين المنتجات والخدمات، مع إنجاز خطط العمل الخاصة بها والإجراءات والمؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء، وكيفية أعداد التوقعات الخاصة بأداء المنشأة في المستقبل في ضوء هذه الإجراءات والمؤشرات. ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية:

- 1/2- عملية إدارة التخطيط الإستراتيجي.
- 2/2- الأهداف الإستراتيجية وخطة العمل.
- 3/2- البحث والتطوير.

## 8. الموارد البشرية

كيفية العمل على توظيف كامل قدرات العاملين لتحقيق تميز مرتفع الأداء، وكيفية مشاركة العاملين بهدف تطوير إمكانياتهم لضمان فاعليتهم وتأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم .

1/3 - تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

2/3 - التدريب والتعليم .

3/3 - الأداء والتقدير .

4/3 - رضا العاملين وبيئة العمل .

5/3 - مشاركة العاملين .

6/3 - التوظيف.

## 9. الموردون والشركاء:

كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضافة وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء وهي:

1/4 - اختيار وتقييم وتحسين جودة الموردين.

2/4 - التركيز على الموردين المحليين والمنتجات المحلية.

3/4 - إدارة الشراكات والاتفاقيات بعيدة المدى.

## 10. إدارة العمليات

هنا تصف المنشأة المقدمة للحصول على الجائزة كيفية تحديد وإدارة وتحسين الإجراءات والعمليات الرئيسية لتصميم وتوصيل المنتجات والخدمات وهي :

1/5 - نظم إدارة الجودة والبيئة والطاقة والصحة والسلامة المهنية

2/5 - التحسين المستمر.

3/5 - تطبيق المواصفات القياسية السعودية أو الدولية المعتمدة.

## 11. التركيز على المستفيد

هنا تصف المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها لتحديد متطلبات المستفيدين والأسواق وتوقعاتهم وأفضلياتهم لضمان أن تظل منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم. كما تصف كيفية بناء العلاقة مع مستفيديها وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب المستفيدين، وولائهم والمحافظة عليهم، وإلى توسع المنشأة واستدامتها وهي:

- 1/6 - المعرفة بالمستفيدين والسوق.
- 2/6 - إدارة العلاقات مع المستفيدين.
- 3/6 - قياس وتعزيز رضا المستفيدين.

## 12. المعلومات والتحليل

هنا تصف المنشأة كيفية توفير أنظمة فعالة لإدارة الأداء وقياسه وتحليله وتوجيهه وتحسينه على المستويات جميعها وفي أقسام المنشأة جميعها. ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية:

- 1/7 - قياس وتحسين أداء المنشأة .
- 2/7 - إدارة المعلومات والمعرفة.

## 13. التأثير على المجتمع

ويتناول هذا العنصر نظرة المجتمع ككل إلى أثر المنشأة عليه والإجراءات الإضافية المتعلقة بأثر المنشأة على المجتمع وهي :

- 1/8 - المساهمة في التنمية الوطنية .
- 2/8 - المسؤولية المجتمعية.
- 3/8 - المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه

## 14. نتائج الأعمال

توجز المنشأة هنا النتائج الرئيسة التي تركز على المستفيدين من المنشأة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين ونتائج أداء المنتجات والخدمات و الموارد البشرية والموردين والاستثمار في البحث والتطوير والتصدير وهي:

- 1/9 - رضا المستفيدين.
- 2/9 - النتائج المالية .
- 3/9 - الموارد البشرية .
- 4/9 - الموردون/الشركاء.
- 5/9 - الاستثمار في البحث والتطوير.
- 6/9 - التصدير .

### آلية تقييم المنشآت:

يتم فحص مجموعة المستندات التي تقدمها المنشأة من قبل فريق يضم عدد من المقيمين المستقلين والذين يتمتعون بالخبرة والتدريب اللازمين لضمان درجة عالية من التوافق في عملية التقييم .

يضم فريق المقيمين خبراء في الجودة، تم اختيارهم من بين الممارسين ذوي الخبرة من مختلف القطاعات في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية والعالم .  
يتم تقييم الطلب طبقاً لنوع المنشأة باستخدام معايير الجائزة.  
تعتبر كل من المجالات الرئيسة المبينة في جدول المعايير معياراً يستخدم لتقييم أداء أي منشأة فيما يتعلق بتحقيق التميز في الأداء .

### دورة الجائزة

يوضح الجدول التالي توزيع نشاطات الدورة على مدار فترة الجائزة منذ انطلاقها وحتى إعلان النتائج:

|                      |                                             |
|----------------------|---------------------------------------------|
| المرحلة الأولى :     | الحملة الإعلامية للجائزة                    |
| المرحلة الثانية      | التقدم الإلكتروني للجائزة                   |
| المرحلة الثالثة      | استقبال طلبات التقدم والأوراق الثبوتية      |
| المرحلة الرابعة:     | فرز طلبات التقدم                            |
| المرحلة الخامسة:     | تدريب المنشآت المتقدمة                      |
| المرحلة السادسة:     | تدريب المقيمين                              |
| المرحلة السابعة:     | استقبال تقارير المنشآت المشاركة             |
| المرحلة الثامنة:     | التقييم المكتبي والميداني                   |
| المرحلة التاسعة:     | التحكيم                                     |
| المرحلة العاشرة:     | إقرار واعتماد النتائج                       |
| المرحلة الحادية عشر: | الحفل والإعلان عن الجائزة في دورتها الجديدة |
| المرحلة الثانية عشر: | ملتقى أفضل الممارسات                        |

### الخلاصة:

مما تقدم يتبين لنا أهمية وجود معايير تهتم بالجودة لا سيما في العمل الخيري والاجتماعي والذي يبقى ببقاء البشرية والحياة على وجه هذه الأرض. ولأهمية الموضوع يتعين على القطاع الخيري القيام بهذه المهمة لسببين رئيسيين هما حاجة هذا القطاع لمعايير مؤسسية تضمن له البقاء والاستمرار والمنافسة والسبب الآخر أهمية التقييم الذاتي وال خارجي لهذا القطاع لإبراز دوره ونشر أفضل الممارسات ليستفيد منها الآخرون وبهذا نطبق إستراتيجية سحب هذه المنشآت الخيرية إلى مصاف المؤسسات الدولية المتميزة ذات الجودة العالية.

## **عنوان الورقة :**

**الجودة الشاملة في العمل الخيري.. المستفيد أولاً**

## **مقدمها :**

**الدكتور / زين بن عيضة الشبتي**

## هدف الورقة

تهدف هذه الورقة إلى زيادة الوعي بأهمية التركيز على المستفيدين من الخدمات الخيرية في تحقيق الجودة الشاملة.

## مقدمة

تعتبر الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي حققت نجاحات باهرة في جميع المجالات الخدمية والصناعية، وفي مجال الأعمال الخيرية والتطوعية، وسبب نجاحها الرئيس يأتي من استجابتها كأسلوب إداري للمتغيرات العالمية وقدرتها على إحداث مستوى التغيير المطلوب لمواكبة تلك المتغيرات والاستمرار في ذلك، وذلك لما تتمتع به من روح فكرية متجددة وأساليب حديثة تمكن المدراء من قيادة مؤسساتهم نحو التميز. ولهذا نجد الكثير من الدول أصبحت تتبنى جوائز عالمية لتحقيق التميز المؤسسي الذي يركز على عدة عناصر يعتبر كل جزء منها مكمل للآخر ومساهم قوي في تحقيق التميز، لهذا فهي تسمى نماذج للتميز بوصفها تحتوي على عدة محاور وعناصر أساسية.

ولكننا ومن خلال هذه الورقة سنقوم بإذن الله بالتركيز على جزء مهم جداً ومحور رئيسي لبداية مشوار الجودة الشاملة والاستمرار في طريق التميز، ويعتبر هذا الجزء هو العنصر المفقود تقريباً من قبل أغلب المؤسسات الخيرية نظراً لتركيزها على عناصر أخرى واعتمادها على نمط في التفكير جعلها تتجاهل هذا العنصر بغير قصد. الحديث في هذه الورقة سيكون عن "المستفيد" من الخدمات الخيرية، وستتطرق الورقة لكثير من التأصيل والتوضيح لمعنى وأهمية المستفيد بالنسبة لأداء المؤسسات الخيرية وأساليب التركيز على المستفيدين.

مصطلحات أساسية في معنى الإحسان والإتقان في القرآن والسنة نستعرض فيما يلي بعض المصطلحات والمرادفات التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية والتي تعطي دلالات هامة جداً لمفهوم الجودة الشاملة، ويأتي هذا الجزء لكي يسلط الضوء على اهتمام الإسلام وعنايته بمبدأ الشمولية وتركيزه على إجادة العمل

والمواصفات التي تجعل منه مقبولاً وذو نفع لصاحبه أو للناس. وقد تم الاستفادة بتصرف من ورقة عمل للدكتور/ محمود خليل بهذا الشأن.

الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفة للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع " بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ " (البقرة ، آية : 117) .

إن مفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم ذلك من خلال قوله عز وجل : " لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ " (البقرة ، آية : 177) .

وقد ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة ، ولعل من أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان ، فالجودة في اللغة أصلها الاشتقاقي (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء . (ابن فارس ، 1991 ، ج 1 : 493)

وجاد الشيء جوده أي صار جيداً وأجاد : أتى بالجيد من القول والفعل ، ويقال : أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله . (ابن منظور ، 2003 ، ج 2 : 254 ، 255)

وأجاد الشيء جوده تجويداً واستجاده عدّه جيداً وجمع الجود جياذ . (الرازي، ب: 75) ، والجيد ضد الرديء ورجل مجيد : أي يجيد كثيراً . (الزبيدي ، ج 4 : 403 ، 404)

وجاء في محكم التنزيل : " إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ " (ص ، آية : 31) والجياد في الآية السابقة بمعنى الجيدة في الجري والسريعة في الانقياد وكثيرة العطاء والرائعة في الجمال (القرطبي ، 2002 ، ج 8 : 161 ، 162) .

وجاد الفرس : أي صار رائعاً بجود جوده . (ابن منظور ، 2003 ، ج 3 : 135 ، 136)

ومن خلال العرض السابق لمعاني الجودة من ناحية لغوية يتضح أنها تتضمن الأداء الجيد والعطاء الواسع المستمر الذي يتصف بالروعة والجمال .

#### مفهوم الإحسان:

وردت مشتقات الإحسان في القرآن الكريم مرات كثيرة ، تارة بصيغة المصدر وتارة بصيغ الفاعل ولم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطباً فيها الجماعة " وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ " (البقرة ، آية : 195) .

والعمل الحسن كما أخبر المعصوم ﷺ عمل يحبه الله عز وجل " إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن " (الألباني ، بت ، ج 1 : 278) .

والإحسان في لغة من أحسن : فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه . (أنيس وزميله ، 1972 : 74)

والإحسان بمعنى النصح في العبادة وبذل الجهد في تحسينها وإتمامها وإكمالها. (الهدر، 2003: 26)

وعرف الإحسان بأنه " إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه " (حجازي ، 1982 ، ج 1 : 459) .

وحدث الرسول ﷺ على معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم " اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن". (الترمذي ، بت ، ج 3 : 423)

فالإحسان في العمل ذو شقين ، الأول: استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان فيه وأما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله -عز وجل - . (مدكور ، 1992 : 57)

ويؤكد ذلك ما جاء في حديثه ﷺ " إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته " (مسلم ، بت ، ج 6 : 72) ، فالحديث السابق يدل على الإتقان في العمل كما يشير إلى توفير الأداة الفاعلة والمجيدة لتنفيذ المهمة على أكمل وجه .

وبالإجمال فإن الإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإتقان العمل وإخلاصه لله عز وجل ، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمره من ثماره .

#### مفهوم الإتقان:

الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه ، فالإتقان الإحكام للأشياء

(ابن منظور ، 2003 ، ج 3 : 73) .

وجاء في محكم التنزيل : " كِتَابُ أَحْكَمَتِ آيَاتُهُ ثُمَّ فَصَّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ " (هود ، آية : 1) .

فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل ، والحكيم هو المتقن للأمور (السعدي، 2002 : 392) ، ورجل تقن متقن للأشياء حاذق (ابن منظور ، 2003 ، ج 3 : 73) .

والإتقان بمعنى الإحسان والإحكام للشيء (القرطبي ، 2002 ، ج 7 : 17) ، وجاء في قوله تعالى : " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ " (التين ، آية : 4) ، ولفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعه في خلقه بقوله : " صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ " (النمل ، آية : 88) ، وبين رب العزة في كتابه الحكيم بعض مظاهر إبداعه وإتقانه في هذا الكون الرحيب " وَالْأَرْضُ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ ❖ تَبْصِرَةً وَذِكْرَى لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ " (ق ، الآيات : 7 - 8) .

ومن المؤشرات الدالة على الإتقان أداء الشيء بمهارة كما جاء في الحديث الشريف " الماهر بالقرآن مع السفرة الكرام البررة والذي يقرؤه ويتعتع فيه وهو عليه شاق له أجران " . (مسلم ، بت ، ج 1 : 549)

يتضح مما تقدم أن الإتقان مفهوم يتضمن إحكام الشيء وإحسانه وأداء العمل بمهارة ويشير (محبوب ، شبكة الإنترنت ، 2007) إلى أن " هناك علاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان فيما

الإحسان قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتعلق في ضميره وتترجم إلى مهارة يدوية ، فالإحسان أشمل وأعم دلالة من الإتقان.

وبالإجمال يمكن القول ، أن الجودة تعني إجادة العمل والإتقان درجة عالية في الجودة والإحسان مرادف للإتقان غير أن الأخير أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حدق الشيء والمهارة في أداءه وإحكامه ويبقى الإحسان هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل وإتقانه ، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه .

مفاهيم الجودة والجودة الشاملة وعلاقتها بالمستفيد

تعددت مفاهيم الجودة والجودة الشاملة من وجهة نظر خبراء الجودة في العالم ولكن الشيء الذي يجمع عليه الكل هو أن المستفيد هو الأساس وهو المحدد للجودة. وسنتطرق لبعض التعريفات التي تركز على المستفيد بالدرجة الأولى.

فنظام تأكيد الجودة الآيزو 9001 - 2000 يعرف الجودة على أنها: "هي الوفاء الدائم بتوقعات المستفيدين أو تجاوزها"

ويعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".

ويعرفها ريلي جيمس وهو نائب رئيس معهد جوران على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

كما عرفها روجر تنكس على أنها " التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات."

أما بهارت واكلو فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التفوق لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد جودة ذات قيمة للمستهلكين، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، وفي كل وقت."

وعرفها أرماند فيجينباوم بأنها " نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل."

وتعرف رويال ميل الجودة الشاملة على أنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

وأخيراً يعرفها أوماجونو بأنها "استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها". مفهوم الجودة الشاملة في العمل الخيري والتطوعي

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في العمل الخيري والتطوعي بأنها " استثمار كافة القدرات والإمكانات المادية والبشرية لتأهيل المستفيدين وتحقيق درجة من الاستغناء والاستقرار والأمن لديهم، وذلك اعتماداً على بناء شراكات بعيدة المدى مع القطاعين العام والخاص".

### مقومات نجاح الجودة في العمل الخيري

يتمتع العمل الخيري بمزايا خاصة تجعله متفرداً عن بقية الأعمال سواء كانت ذات الطابع الحكومي أو الطابع الخاص لكونه عملاً قائم على التطوع وبذل المزيد من الجهد والوقت فهو يعتمد على القناعة الشخصية والرغبة الصادقة في تقديم خدمات للغير بدون مقابل في كثير من الأحيان، وحتى الذين يحصلون على مقابل فهم يبذلون أضعاف ما يأخذون. وهناك خصائص ومزايا أخرى نجملها في ما يلي:

1 . يهتم بتقديم خدمات مجتمعية ذات النفع العام، وهي من أفضل الأعمال

عند الله سبحانه وتعالى لقول النبي صلى الله عليه وسلم : " أحبّ الناس إلى الله أنفعهم للناس ، وأحبّ الأعمال إلى الله عز وجل سرور تدخله على مسلم ، أو تكشف عنه كربة ، أو تقضي عنه ديناً ، أو تطرد عنه جوعاً ، ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إليّ من أن أعتكف في المسجد شهراً ، ومن كف غضبه ستر الله عورته ، ومن كظم غيظاً ولو شاء أن يمضيه أمضاه ، ملأ الله قلبه رضاً يوم القيامة ، ومن مشى مع أخيه المسلم في حاجته حتى يثبتها له ، أثبت الله تعالى قدمه يوم تزل الأقدام ، وإن سوء الخلق ليفسد العمل كما يفسد الخل العسل " ، " رواه ابن أبي الدنيا وحسنه الألباني " .

2 . يقوم على أفراد في غالبيتهم لديهم حب ورغبة وحافز داخلي لأداء العمل

التطوعي، وهذه الميزة من أكبر معززات النجاح المؤسسي.

3 . هناك فئة من المجتمع بحاجة ماسة لهذه الخدمات : سواء كانت إنسانية أو

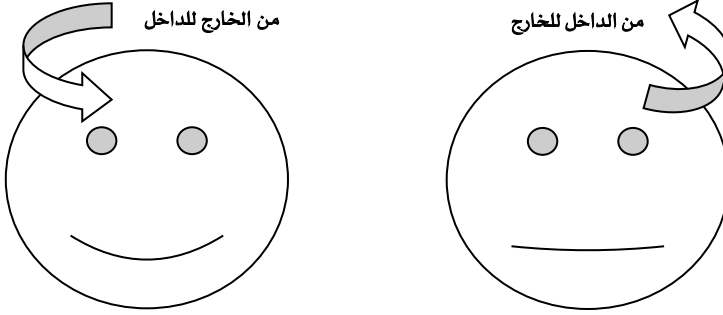
تعليمية أو إغاثية أو اجتماعية.

4 . نوعية الخدمة المقدمة تلبي احتياجات أساسية لدى المستفيدين.

5 . المجتمع غالباً يقبل على دعم العمل الخيري والتطوعي مادياً ومعنوياً خاصة

إذا توفرت كافة عناصر الشفافية والثقة.

ولهذا فمؤشرات نجاح الجودة الشاملة في العمل الخيري متوفرة وقابلة للتحقيق، وهي أيضاً حافز كبير للتميز.



شكل 1 : أسلوب الإدارة في التفكير

الجودة الشاملة.. نمط التفكير المختلف

نمط التفكير الجديد للجودة الشاملة يعتمد على العمل ضمن إطار يتكون من مجموعة عناصر، محورها الأساسي ومحركها نحو النجاح والتميز هو التركيز على المستفيد، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التفكير بطريقة مختلفة و تغيير أسلوب الإدارة والقيادة من توجيه وإدارة العمل من "الداخل للخارج" إلى "الخارج للداخل" كما في الشكل (1). والملاحظ اليوم في كثير من الأعمال الخيرية أنها تعتمد على النمط السائد والتقليدي في إدارتها وهو التفكير في الداخل فقط بمعنى إغفال التفكير في المستفيد. وحين تتوجه المؤسسات الخيرية إلى تبني الأسلوب الحديث في التفكير والإدارة فهي تتجنب الهدر في الوقت والجهد والمال، وبهذا تتحدد معالم الطريق الصحيح لجميع البرامج والأنشطة وتكون قادرة على تحقيق أهدافها بإذن الله.

ونموذج الإدارة الجديد كما يشير خبراء الجودة والإدارة موجه إلى المستفيد، ويذكر دراكر أن اهتمام النموذج الجديد ليس منصباً على كمية ما نعمل، بل على الكيفية التي نقابل بها متطلبات زبائننا.

ولهذا فالنجاح اليوم يعتمد على التفكير بشكل مغاير: بدلاً من ماذا نقدم للمستفيد؟ ، إلى ماذا يريد المستفيد؟ ، وبدلاً من كيف نبدو من وجهة نظرنا؟، إلى كيف نبدو من وجهة نظر المستفيد؟.



## شكل 2 : المؤسسات المؤثرة في المجتمع

### مجتمع الخدمات

كل المؤسسات العاملة في المجتمع تشكل عنصراً مؤثراً فيه ، وهي في أصل تواجدها وممارستها لأنشطتها تستهدف البناء وليس الهدم، وتستهدف الخدمة وليس الاستغلال، حتى المؤسسات الربحية هي تحمل نفس الفكرة ونفس المبدأ.

ولهذا حين نتظر هذه المؤسسات لنفسها على أنها عوامل بناء في المجتمع ولأبناء المجتمع فهي تتبنى فكراً وفلسفة مختلفة، بحيث تكون جميع برامجها وأنشطتها هي عوامل استقرار وتنمية بالمفهوم الواسع. وعلى قيادات كافة المؤسسات أن تعي هذا الدور وتتبنى أسلوباً إدارياً يركز على الخدمة، وكما يشير الخبراء في هذا المجال فإن أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع هو الذي سيشكل السمة الغالبة لإدارة الأعمال في القرن الواحد والعشرين.

والجهات الخيرية هي معنية بالدرجة الأولى بمهمة خدمة المجتمع أيضاً ولكن من خلال تقديم خدمات تنفرد بها عن كافة المؤسسات الأخرى وتشكل عملها الأساسي، بخلاف المؤسسات غير الربحية أو غير الخيرية فهي تستهدف تنمية المجتمع بشكل عام من خلال بناء صداقة آمنة مع المجتمع وعدم الإضرار به في أي شكل من الأشكال.

والأثر المترتب على المجتمع من جراء تقديم الخدمات الخيرية غاية في الأهمية : سد حاجة فقير، رعاية أسرة محتاجة، تعليم جاهل فقير، إرشاد محتاج، إغاثة ملهوف، علاج مريض معدم، تعليم كتاب الله، كفالة يتيم.

ولهذا عندما تنظر المؤسسات الحكومية والخاصة والخيرية إلى أنها مزود للخدمات للمجتمع فهي بذلك خادماً لأبناء هذا المجتمع، وينبغي لها أن توثق صلتها بهم، كما توثق صلتها ببعضها البعض لكي تحقق أهدافها بالشكل المطلوب منها.

#### الخدمات الخيرية

تسعى المنظمات إلى استقطاب العملاء من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تلبي احتياج معين لديهم، وتهتم دائماً بأن تكون هذه الخدمات تتمتع بمواصفات ومعايير جودة تتناسب وتطلعات المستفيدين لأجل المحافظة عليهم والبقاء والاستمرار في ظل وجود منافسة قوية.

المؤسسات الخيرية تقدم خدمات أساسية تساهم في استقرار وأمن المستفيدين لكون هذه الخدمات مما لا يستغنى عنه والعيش بدونه، مثل الطعام والشراب والعلاج والكساء والمأوى والاستقرار الأسري والاجتماعي.

وهذا يتطلب من الجهات التطوعية والخيرية النظر لنفسها على أنها جهة لا يستهان بدورها، وأن المستفيد ليس لديه خيارات متعددة للاختيار والتحول عنها، فهو من ناحية مجبر على التعامل معها، ومن ناحية أخرى مضطر لقبول أي خدمة تقدم له. فمعيار نجاح جودة الخدمات المقدمة هنا هو ليس في بقاء استمرار العميل مع الجهة التطوعية، وليس في كثرة وتزايد أعداد المستفيدين سنة بعد أخرى، بل على العكس تماماً.

لذلك هناك مقياسان رئيسيان لنجاح الخدمات الخيرية:

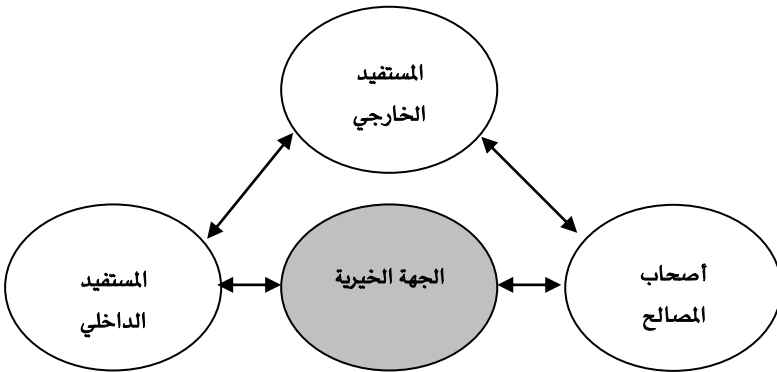
**الأول:** مقدار ما تساهم به الجهة في استغناء المستفيد عنها ووصوله لمرحلة الاكتفاء الذاتي والاستقرار الاجتماعي التام، بعيداً عن استمرار اعتماده على الخدمات المقدمة له.

**الثاني:** نوعية ما يقدم للمستفيد بناء على الحاجات المتغيرة والمختلفة للمستفيدين.

ومن ناحية أخرى تتمتع الخدمات الخيرية بأنها ليست حكرًا على جهة معينة، بل المجتمع كله ينبغي أن تسوده روح التكافل والتعاون، حتى ولو بأقل القليل. عن أبي هريرة، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يقول " يا نساء المسلمين لا تحقرن جارة لجارتها ولو فرسن شاة ". رواه مسلم

ففي هذا الحديث توجيه لعموم المسلمين بالعطاء والنفقة ولو بأقل القليل. والجهات الخيرية بذلك تساهم حتى في رفع الوعي بأهمية العمل التطوعي ونشر ثقافة التطوع عمومًا بين كافة أفراد المجتمع لأنهم يعتبرون مسانداً وداعماً للعمل الخيري، ومن جهة أخرى يخفف مقدار العبء الملقى على كاهلها.

ولكن الجهات الخيرية حين تتفرد بتقديم هذه الخدمات فهي تقدمها في إطار مؤسسي يعمل على ربط أصحاب الحاجات بأصحاب الأموال ضمن منظومة تهتم بحسن إدارة هذه الأموال وحسن استغلالها وصرفها للمستفيدين.



### نظرة عامة حول المستفيد

مفهوم المستفيد في إدارة الجودة الشاملة يشمل كل من يتعامل مع الجهة الخيرية ويستفيد من مخرجاتها أو يتأثر بها ويؤثر فيها ، فهناك المستفيد الأساسي وهو متلقي الخدمة والذي من أجله أنشأت المؤسسة ومن أجله تستمر أيضاً ، وهناك بقية المستفيدين من الخارج وهم كل من يؤثر أو يتأثر بالخدمات المقدمة ويشمل الجهات الحكومية ذات العلاقة والمؤسسات الخيرية الأخرى والمجتمع ككل. وهناك المستفيد الداخلي وهم جميع العاملين بالمؤسسة الخيرية وهم من يقدم الخدمات ويتواصل مع بقية المستفيدين ، كما هو مبين في الشكل (3).

تقوم فكرة إدارة الأعمال على أساس التنافس والصراع على المستفيد (الخارجي) ومحاولة استقطابه والاستحواذ عليه بشكل دائم، فهو بالنسبة لها كمؤسسات ربحية أساس تحقيق الأرباح، وفي حالة تحويله لمنافس آخر فهذا يمثل خسارة. لذلك تسعى هذه المؤسسات بكل الطرق والوسائل الممكنة للمحافظة عليه لكي يستمر في الشراء والتعامل وتستمر هي في جني الأرباح.

أما النظرة للمستفيد في المؤسسات الخيرية فهي مختلفة تماماً. فالمستفيد في هذه المؤسسات هو صاحب حاجة ولا يدفع مقابل الخدمات التي يحصل عليها لكون المؤسسات الخيرية أصلاً غير ربحية، وتقوم في حصولها على الدعم المالي على وسائل أخرى.

والمستفيد من الجهات الخيرية يسعى إلى تأمين خدمة أساسية وحاجة ملحة، وأحياناً تكون حرجة، فالفقير يسعى إلى إيجاد لقمة العيش، والمريض يهتم بالدواء، والأسرة الفقيرة تسعى لإعفاف نفسها عن السؤال وهكذا.

والمستفيد من الجهات الخيرية يتوجه إليها ليس لمجرد تلبية متطلب عادي أو كمالي، أو ما يستطيع أن يحصل عليه من سواها، بل يتوجه إليها لكي تقوم بمساندته ومساعدته لكي يتجاوز عقبة تعيق أمنه واستقراره بين أفراد المجتمع الذي يعيش به. وبشكل عام إذا لم يتم إرضاء المستفيدين، لن يكون هناك قيمة لما نقوم به، وسيترتب عليه الكثير من الهدر، وإذا لم ترضي وتلبي احتياجات وتوقعات المجتمع و

العاملين و الموردين و أصحاب المصالح بالذات فإنهم يمكن أن يتخلوا عن كل دعم ممكن أن يقدم، وسيكون هناك صعوبة في الاستمرار في العمل، والضحية هنا هو المستفيد النهائي.

أنواع المستفيدين:

### أولاً: المستفيد الخارجي :

المستفيد الخارجي أو النهائي هو كل من يتلقى الخدمة الخيرية، وهو سبب وجود المؤسسة، وبدونه لا وجود لهذه المؤسسة، مثل الفقير واليتيم وصاحب الحاجة والأرملة والأسرة المحتاجة والمريض المحتاج والمحتاج للتعليم وأصحاب النكبات والكوارث وغير ذلك.

الشيء المشترك بين جميع هذه الفئات أنها لا تخدم من قبل أي جهة أخرى سوى الجهات الخيرية التي أنيط بها دور الرعاية والاهتمام بهم، وهم بذلك في أقل درجات من المستوى المعيشي عموماً، وأقل قدرة على الاعتماد الذاتي بسبب نقص المال أو عدم وجود العائل أو العجز أو حدوث حالات طارئة، وهم أيضاً يصلون لدرجة من الانكسار وذل السؤال بسبب شدة الحاجة.

وحين نرى العدد الكبير من المحتاجين يتوجه للمؤسسات الخيرية، ينبغي أن نتذكر أن هناك الكثير غيرهم لم يأتي وقد يكون أكثر حاجة.

ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسات الربحية تتنافس ويحدث الصراع بينها على المستفيد، في حين أن المؤسسات التطوعية يتصارع المستفيد عليها، بمعنى أن هناك كم كبير من المستفيدين يتوجه لهذه الجهات ويطلب خدماتها، لذلك ينبغي العناية والحرص على تحديد أهداف المؤسسة الخيرية وطبيعة نشاطها والفئات المستهدفة حتى لا تهدر وقتها ومواردها في خدمة عدد أكبر من المستفيدين، وتقديم العديد من الخدمات دون الحرص على تحقيق الجودة في ذلك. والجودة هنا هي حصول الرضا من قبل المستفيد، والوصول إلى درجة معقولة من الاستغناء لديه.

والمؤسسات الخيرية تسعى إلى تقديم العديد من الخدمات الأساسية التي يحتاجها جميع المستفيدين لديها بتنوع واختلاف مطالبهم واحتياجاتهم، فهي بذلك تفرق في سبل من المتطلبات وسبل من الخدمات المقدمة، وتستهلك جهودها ومواردها المادية والبشرية في تقديم أكبر قدر من الخدمات وفي مناسبات مختلفة أحياناً، وهي تظن

أن الكم هنا هو المطلوب، دون النظر للكيف أو النظر للمستفيد نفسه. والوقت المستهلك كبير جداً في نفس الدور وبشكل دائم. وهي بهذا تركز نظرتها على نفسها وعلى أداءها، وتهمل التركيز إلى الخارج أي إلى المستفيدين أنفسهم، ما هي متطلباتهم وكيف يمكن تحقيقها. والنظر للخارج مفيد جداً في استثمار القدرات والإمكانات في تحقيق المتطلبات، وليس مجرد تقديم الخدمات التي تظن الجهة الخيرية أنها مهمة.

وقد يقال في هذا المقام أن المستفيدين من الجهات الخيرية هم في حاجة لجميع ما يقدم لهم ويستقبلون جميع الخدمات والتي لا تزال قاصرة عن احتياجاتهم الأساسية. ومن هنا تأتي أهمية التفكير بطريقة مختلفة والإدارة بأسلوب مختلف أيضاً، وذلك للمحافظة على التوازن المطلوب ما بين الموارد المتاحة، وحاجات المستفيدين، وتحقيق الجودة في كل هذا.

والسؤال الآن كيف نركز على المستفيد في ظل هذا كله؟

للإجابة على هذا السؤال ينبغي النظر لجميع عناصر الجودة الشاملة لكونها هي التي تحقق التميز على المستوى الشامل، وأهم هذه العناصر هو التركيز على المستفيد. والتركيز على المستفيد في الجهات الخيرية يتمحور حول مبدأ غاية في الأهمية يغفل عنه الكثير من قادة العمل الخيري. هذا المبدأ هو أن تسعى الجهات الخيرية إلى تنمية المستفيد، والعمل المستمر لكي يستغني هو عن هذه الجهات ويصبح قادراً على العيش والعمل بأمان في المجتمع. وبهذا ينبغي أن تعيد المؤسسات الخيرية النظر في كم ونوع خدماتها المقدمة، وفي إعادة التركيز من الداخل إلى الخارج ومحاولة التواصل مع المستفيد بطريقة مختلفة وذلك تحقيقاً لهذا المبدأ.

الآن نتطرق لبعض المعايير الخاصة بالتعامل مع المستفيد الخارجي:

- 1 - أن يكون محاط بالسرية والخصوصية وجعل ذلك محل اهتمام الجهة في كل تعاملاتها مع المستفيد ، وتسهيل كافة الإجراءات وتذليل الصعوبات في سبيل أن يتلقى الخدمة ولا تزال نظرته لذاته محل تقدير. كما قال صلى الله عليه وسلم في حديث أبي هريرة : ( ... ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله ) رواه مسلم
  - 2 - أن تبادر الجهة التطوعية بتلمس احتياجات المستفيدين ، ورفع الحرج عنهم ، وإعافهم عن السؤال والمطالبة. عن أبي هريرة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " ليس المسكين بهذا الطواف الذي يطوف على الناس فترده اللقمة واللقمتان والتمرة والتمرتان " قالوا فما المسكين يا رسول الله قال " الذي لا يجد غنى يغنيه ولا يفطن له فيتصدق عليه ولا يسأل الناس شيئاً " رواه مسلم.
  - 2 وهذا الحديث يحث على الاستغفاف وكراهية السؤال ، وهذا يزيد من عبء المسؤولية على الجهات الخيرية في تلمس احتياجات الناس وتلبيتها.
  - 3 - أن تقدم الخدمة للمستفيدين بكل لطافة وحسن خلق وأن تعطي بطريقة لا تشعره بالفضل أو الامتنان.
- فعن جابر أنه كان يقبض للناس يوم حنين من فضة في ثوب بلال فقال رجل : يا نبي الله إعدل فقال عمر : ألا أضرب عنقه يا رسول الله فإنه منافق ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: " معاذ الله أن يتحدث الناس أني أقتل أصحابي " رواه مسلم . وهذا الأعرابي الذي جذب النبي صلى الله عليه وسلم من رداءه جذبة شديدة حتى أثرت حاشية الرداء على عاتقه صلى الله عليه وسلم ثم قال : يا محمد ، مر لي من مال الله الذي عندك فإني لا تعطيني من مالك ولا من مال أبيك ، فما زاد النبي صلى الله عليه وسلم على أن ضحك وأمر له بعتاء .

4 - أن تكون جميع وسائل الاتصال والتواصل بين المستفيد والجهات الخيرية سهلة وميسرة لجميع فئات المستفيدين، وأن تبادر الجهات الخيرية في الوصول للمستفيدين بأقصر الطرق التي تقلل الوقت والجهد المبذول من قبل المستفيدين، ومن ذلك توفير وسائل اتصال هاتفي مباشر والتواجد في المواقع التي يتواجد بها أغلب المستفيدين، وتبني سياسة الوصول للعميل وفي الوقت المناسب لتقديم الخدمة.

5 - توظيف البحوث والدراسات الميدانية للكشف عن أحوال المستفيدين والتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم، لأن هناك الكثير من الفئات متعففة وتكتفي بأقل القليل مما يأتي إليها.

6 - إيجاد إدارة متخصصة في إدارة شؤون المستفيدين تعنى بكل ما يتعلق بهم من استطلاعات و دراسات واستقبال جميع الشكاوى والملاحظات ومعالجتها.

7 - توظيف البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على مستوى الاستقرار الذي وصل إليه المستفيدين، ومدى تأثير الخدمات المقدمة على ذلك.

### ثانياً: المستفيد الداخلي

وهو كل من يعمل لصالح الجهة الخيرية ويسهم في تقديم الخدمات، فهم صانع القرار والمنفذ والمتواصل مع المستفيدين على اختلاف مواقعهم ودرجة اتصالهم. فهناك من يتواصل مع المستفيدين بشكل دوري، وهناك من يساهم في إعداد الخدمات، وهناك من يعمل على التخطيط والمتابعة، كل هؤلاء يعتبرون مستفيدين داخليين ويعتبر الاهتمام بهم هام جداً لكونهم هم المؤثر في العلاقة بين الجهة الخيرية والمستفيد الخارجي، وهم من يتم من خلالهم الحكم على جودة الخدمات المقدمة.

ولضبط جودة هذا النوع من الاتصال ينبغي على الجهة الخيرية أن تتبنى معايير لجودة عملية الاتصال مثل أسلوب تقديم الخدمة ، والمهارات الواجب توفرها في فريق العمل المتصل بالمستفيدين بشكل مباشر.

وتركز الجودة الشاملة على أسلوب تمكين جميع العاملين وتبني استراتيجيات لذلك تعمل على استثمار قدراتهم ومواهبهم لأجل المساهمة في تقديم خدمة ذات جودة عالية ، ولأجل تعزيز مشاركتهم في تطوير وتحسين كافة الأنظمة والإجراءات المؤدية إلى رضا العميل.

ويعتبر رضا العاملين محدد رئيسي لرضا المستفيد الخارجي، ومؤثر في رأيه وانطباعاته وحكمه على الجهة الخيرية. وكما يشير خبراء الجودة بأن الجودة الشاملة تركز على الارتباط بين الموظفين الراضين والمستفيدين الراضين.

ومن الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الجهات الخيرية ما يلي:

- 1 - وضع آلية محددة للاستماع المستمر لرأي ومقترحات العاملين، ووضع هذه المقترحات موضع الدراسة والتنفيذ. وتعد مقترحات العاملين وملاحظاتهم هامة جداً لأنها تأتي نتيجة تواصل مستمر مع المستفيدين.
- 2 - إشراك العاملين في عملية إعداد الخطط والبرامج والأنشطة مما ينعكس أثره وبشكل مباشر على طبيعة الأداء وعلى جودة الخدمة المقدمة بعد ذلك.
- 3 - وضع آلية لتحفيز العاملين على مقترحاتهم وأفكارهم.
- 4 - الاهتمام بالعاملين في صفوف المواجهة مع المستفيدين، من حيث التدريب والتأهيل ونظام الأجور والمكافآت لأنهم الوسيلة الوحيدة التي تربط بين الجهة الخيرية ومستفيديها.
- 5 - التأكد من امتلاك العاملين في تقديم الخدمة للمهارات والمعرفة والمعلومات الضرورية لتأدية الخدمة بكفاءة، وتقييم ذلك بصورة دورية.

### ثالثاً: أصحاب المصالح والشركاء

وهم بقية مؤسسات المجتمع الذين يلتقون مع المؤسسات الخيرية في خدمة واحدة أو أكثر، وهم أصحاب الشأن فيما يتعلق بالإشراف أو الإدارة أو الإمداد لبعض الخدمات كالموردين وغيرهم، ويشمل ذلك المؤسسات الحكومية والجهات الرسمية المشرفة على العمل التطوعي وغير ذلك.

والجودة الشاملة تسعى إلى تأصيل فكرة الشراكة مع جميع هذه الفئات، وليس مجرد التعامل وتبادل المصالح. وهي بهذا تؤصل لمبدأ الشراكة بعيدة المدى، والتي تمثل إحدى دعائم النجاح للعمل الخيري لكون هذه الجهات تشكل الداعم والمؤيد لجميع الجهود المبذولة، والتي من نتائجها سهولة في التعامل، وسرعة في الإجراء، وتقديم الدعم المعنوي والمادي اللازمين.

وهناك أيضاً مؤسسات القطاع الخاص والتي تعتبر أكبر شريك للجهات الخيرية لكونه الممول للبرامج والأنشطة والداعم الأهم والمؤثر في مسيرة العمل الخيري.

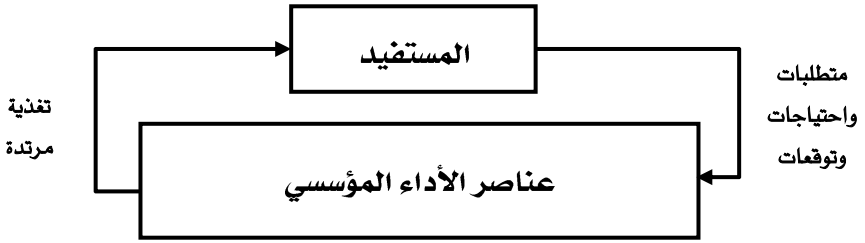
وهناك أخيراً المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وهي المؤسسات الخيرية المشابهة، وتأتي أهمية عقد الشراكة معها في تكامل الأدوار وتبادل المعلومات عن المستفيدين ومساعدة بعضهم البعض في المزيد من التخصص والتركيز.

لذلك على المؤسسات الخيرية أن توثق صلاتها مع كافة هذه المؤسسات، وتتواصل معها بشكل دائم ومستمر، بالشكل الذي يزرع الثقة ويعزز سبل التعاون الأمر، الذي يستهدف في نهاية الأمر تقديم الخدمات المناسبة للفئات المستهدفة بالمواصفات المطلوبة.

ومن سبل تعزيز التواصل عقد اللقاءات الدورية والتشاورية بهدف تذليل الصعوبات وتسهيل الإجراءات المشتركة وإبراز نتائج التواصل الفعال وانعكاساتها على المستفيد النهائي. ويمكن أن تنجح مثل هذه العلاقة إذا تم إدارتها بطريقة وأسلوب الجودة الشاملة الذي يركز على بناء الشراكات وجعل المصلحة العامة فوق الجميع لتحقيق رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة، وبما يحقق أهداف كل جهة.

ومن هذه السبل أيضاً استطلاع الرأي حول أداء الجهات الخيرية من وجهة نظر أصحاب المصالح ، والذي يهدف إلى التعرف على كافة عناصر التميز أو الفرص الممكنة للتطوير والتحسين ، والذي يعكس أيضاً أسلوب الإدارة الخيرية وحرصها على تعديل المسار واستمرار تقديم الخدمات بالجودة العالية.

ومن هذه السبل أيضاً رفع التقارير الدورية عن الأداء والخدمات المقدمة ونتائج رضا المستفيدين وغير ذلك.



شكل ٤: علاقة المستفيد بالأداء المؤسسي

#### المستفيد وتطوير الأداء المؤسسي

إذا عرفنا الخلفية السابقة عن وضع المستفيد من الجهات الخيرية فالدور المأمول لهذه الجهات المفترض أن يكون مختلف أيضاً.

كيف يتم تصميم المؤسسة الخيرية المتميزة المرتكزة على المستفيد؟ وكيف يمكن الانطلاق من المستفيد وإحداث التغيير والتميز المطلوب؟

للإجابة على هذين السؤالين ينبغي الأخذ في الاعتبار أن معيار الحكم الرئيسي على أداء المؤسسة الخيرية هو نابع من قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين ، والوصول بهم لدرجة من الاستغناء كما ذكر سابقاً. ويتم تقييم ذلك من خلال المستفيد النهائي نفسه ، ومن خلال بقية المستفيدين بما فيهم المجتمع.

ولا يمكن الوصول إلى تحقيق ذلك ما لم تتضافر كل الجهود والعناصر المكونة للأداء في العمل سوياً لتحقيق هذه الغاية ، كما يوضح الشكل (4). والبداية دائماً ،

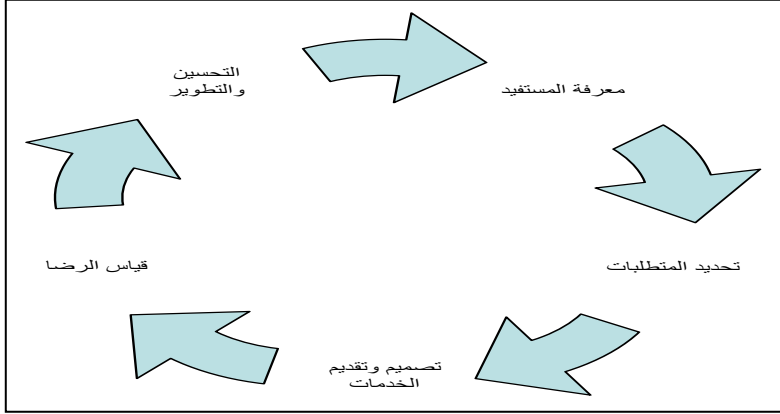
كما ذكر دراكر، هي التوقف عن قول نحن نعرف إلى دعنا نسأل. والشركات الكبيرة تجعل من فهم وتلبية حاجات المستفيدين قمة أولوياتها. ولهذا فأول مهمة لأي مؤسسة خيرية في سبيل بناء الأداء المؤسسي الناجح هي أن تفتح أبوابها وتتعرف على مستفيديها أولاً.. ثم تحدد متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.. كما في الشكل (5)، ومن ثم استخدام تلك المعرفة لتوجيه النظم ككل، ويتمثل في التركيز على العناصر الداخلية وتصميمها أو تعديلها بما يتلاءم وهذه المتطلبات، والاستمرار في ذلك، بمعنى أن يكون المحرك الأساسي للتعديل أو الحذف أو الإضافة أو الابتكار في هذه الخدمات والإجراءات المتبعة في التنفيذ هو المستفيد.

إذا تغير أسلوب الإدارة والقيادة في المؤسسات الخيرية من التركيز على الذات إلى التركيز على المستفيد، فإن جميع عناصر الأداء المؤسسي ستتغير وتتأثر تبعاً، وينبغي أن تكون تابعة ومتجاوبة مع رضا المستفيد، ولهذا يعتبر المستفيد عنصر انطلاق وتميز مؤسسي.

عناصر الجودة الشاملة تركز على كامل المؤسسة وتهتم بكل جزء فيها لكونه مساهم ومؤثر على النجاح، فهناك العناصر الخارجية والعناصر الداخلية. فالعناصر الخارجية تهتم بجودة التواصل والتعرف على المستفيدين وبناء الشراكات المتينة مع كافة الجهات المؤثرة في أعمال المؤسسة، والاستمرار في ذلك. أما العناصر الداخلية مثل أسلوب القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المادية والبشرية وإدارة العمليات فتهتم بجودة الأداء من حيث البناء والتطوير والتحسين المستمر، وذلك بناء على متطلبات جميع المستفيدين، على أن يصاحب ذلك القدرة على التجديد والإبداع بصفة مستمرة.

والهدف الأساسي من تحويل التفكير هو أن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخيرية هي في أصلها تطوعية، ويمكن لأي جهة أن تنفذها كلها أو لا تنفذها أو تنفذها بالحد الأدنى، ولا يوجد ما يجبر هذه المؤسسات على تقديم خدمات معينة أو بمواصفات محددة، والخوف هنا هو من تدهور الأداء أو تذبذبه أو تعاقب المشرفين عليه، وبالتالي تدني في مستوى الأداء المؤسسي وخدمة المستفيدين.

وأخيراً ينبغي على الجهات الخيرية أن تتبنى أساليب لقياس الأداء المؤسسي ومحاولة ردم الفجوة بين الواقع والمأمول من خلال ممارسات إدارية متميزة.



شكل 5 : دورة التركيز على المستفيد

### المستفيد وأمن المجتمع

يتحقق الرضا عن الخدمات المقدمة إذا تم تلبية احتياجات وتوقعات المستفيد، والمستفيدون من الجهات الخيرية يتحقق رضاهم الحقيقي ورضا المجتمع إذا ساهمت الجهات الخيرية في توفير سبل الاستغناء والعيش بسلام وأمان، لأن أصحاب الحاجات الأساسية إذا لم تلب متطلباتهم قد ينعكس أثرهم على المجتمع، وتنتشر من وراء ذلك ظواهر عديدة مثل السرقة وانتشار الجريمة ونفشي الأمراض والتفكك الاجتماعي، وجميع مظاهر الاعتلال السلوكي والأخلاقي وحتى الفكري.

ولهذا يتمثل دور الجهات الخيرية والتطوعية أشمل من مجرد تقديم الخدمات بمختلف أشكالها سواء كانت الإغاثية أو التعليمية أو الصحية أو التربوية، بل يتعدى ذلك إلى تنمية فئة من أفراد المجتمع تنقصهم احتياجات أساسية والجهات الخيرية والتطوعية هي المعني الرئيسي بهم.

وبهذا فالرضا أيضاً شامل ومفهوم واسع يتحقق حين تستطيع الجهات الخيرية أن تحقق مبدأ التنمية في المجال المخصص لها، بما ينعكس أثره على مجتمع المستفيدين التابعين للجهة، والمجتمع الأكبر الذي يضم جميع شرائح المستفيدين. ولهذا فالمؤسسات التطوعية والخيرية بمختلف أشكالها وخدماتها ينبغي أن تهتم بتلمس الاحتياجات الرئيسة وتقديم ما يريده فعلاً المستفيد وفي الوقت المناسب، والخروج من فكرة تعميم الخدمات وتقديم نفس الشيء لكل مستفيد، فلا شك هناك اختلاف في أوضاع الناس ومتطلباتهم، الأمر الذي يزيد من فعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات. وينبغي أيضاً أن توجد السبل المناسبة لكي تستمر حياة هؤلاء الناس بكل استقرار، والعمل على تمتيهم أيضاً لكي يساهموا في كسب الرزق بأنفسهم ويساهموا في رقي وأمن المجتمع.

#### المراجع العربية

- 1 - إدارة الجودة الشاملة، الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشر 1419هـ
- 2 - إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دكتور محفوظ أحمد جودة، وائل للنشر والتوزيع 2004
- 3 - تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، جوزيف كيلادا، تعريب دسرور علي إبراهيم دار المريح 1424 هـ
- 4 - إدارة الجودة الشاملة، ستيفن جورج، ترجمة حسين حسنين، دار البشير 1419 هـ
- 5 - تحقيق الجودة، رودريك ماكينلي، ترجمة الدكتور صلاح بن معاذ، افاق الابداع 1420 هـ
- 6 - قياس الجودة في الشركات الخدمية، حامد عبد الله السقاف 1422 هـ
- 7 - إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، بيريت م.ليكي، جورج ليكي، رودنايبر، جانيس م.روبنسن، ترجمة د. علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع 2000 م
- 8 - الجودة في التصور الإسلامي، ورقة عمل للدكتور محمود خليل

9 - إدارة الجودة وخدمة العملاء، أ.د. خضير كاظم حمود، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1422هـ

10 - ممارسة الإدارة، بيتدراكر، ترجمة محمد عبد الكريم، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان

#### المراجع الأجنبية

- 1- Quality Government, Jerry w.Koehler & Joseph M.Pankowski, 1996 Lucie Press
- 2- TQM Simplified, James H. Saylor, McGraw-Hill 1996
- 3- Incridibly American, Releasing the Heart of Quality, Marilyn R. and Lewis J, ASQ Quality Press
- 4- The Certified Quality Manager Handbook, Buke Okes and Russell, ASQ Quality Press, 2001
- 5- Total Quality Management, John Oakland, Butterworth-Heinemaa, 2000

## **عنوان الورقة :**

**دور مجالس إدارات الجمعيات الخيرية في التنظيم المؤسسي  
بين الواقع والمأمول**

## **مقدمها :**

**المهندس / عبدالعزيز بن عبدالله حنفي**

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه وبعد.

فإن تحقيق الجودة في العمل الخيري يتطلب جهوداً مشتركة ووعياً إدارياً شاملاً لكل ماتحتاجة الجمعيات من آليات وطرق إدارية للوصول إلى تحقيق أهدافها بجودة عالية وحرفية متميزة. ولكن الأمر يحتاج إلى قيادة راشدة تتصف بالأمانة والقوة ، ومن معاني القوة ، العلم بأساليب الإدارة والعمل بمهارة عالية لتطبيق تلك الأساليب على أرض الواقع ، وصدق الشاعر:

**ولا سراة إذا جهالهم سادوا**

**لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم**

وهذه الورقة تركز على دور مجالس إدارة الجمعيات الخيرية في تحقيق الجودة ، وذلك لأنهم القدوة والقيادة في نفس الوقت ، وقد قسمت العمل في هذه الورقة إلى قسمين ،

**القسم الأول:** الجانب النظري ويحتوي على بعض المفاهيم المهمة حول ماهية مجلس الإدارة ومواصفاته ومهامه ودوره في تقييم الجمعية ، ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في برامجها وأقسامها.

**القسم الثاني:** عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من مجالس إدارات بعض الجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة.

أرجو أن أوفق في هذه الورقة للخروج بنتائج مفيدة تخدم مسيرتنا في خدمة العمل الخيري وتطويره.

**القسم الأول:** الدراسة النظرية:

- 1- أهمية العمل المؤسسي.
- 1- 2 أهمية تحقيق الجودة ، ومتطلباته.
- 1- 3 طبيعة عمل مجلس الإدارة في المؤسسات الخيرية.
- 1- 4 مسؤوليات مجلس الإدارة.
- 1- 5 مواصفات مجلس الإدارة.
- 1- 6 اجتماعات مجلس الإدارة.

## 1-7 دور مجلس الإدارة في عملية تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في أعمالها.

### القسم الأول: الدراسة النظرية

#### 1-1 أهمية العمل المؤسسي:

تظهر أهمية العمل المؤسسي في تحقيق العديد من المزايا والتي من أهمها:

- 1 - تحقيق التكامل في العمل حيث تجتمع الجهود المنظمة والمواهب والخبرات والتجارب والمعارف.
- 2 - المحافظة على استقرار العمل في المؤسسة وعدم الاختلال بتغير الأفراد أو اختلاف قناعاتهم.
- 3 - الالتزام بالموضوعية في القرارات والابتعاد عن الذاتية والعشوائية.
- 4 - الحصول على نتائج متميزة في توظيف الجهود البشرية والاستفادة من القدرات الإنتاجية.
- 5 - تحقيق الجودة في أعمال المؤسسة ورفع الإنتاجية وخفض التكلفة.

#### 1-2 أهمية تحقيق الجودة ، ومتطلباته:

من أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين هو تحقيق مستويات عالية من الجودة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يسمى ب "إدارة الجودة الشاملة".  
والجودة لها تعريفات عديدة من أبرزها:

- الرضا التام للعميل.
- المطابقة مع المتطلبات.
- دقة الاستخدام حسب ما يراه العميل.
- درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.
- تلبية حاجيات وتوقعات العميل.

ولاشك أن الوصول إلى هذا المستوى من الجودة يتطلب ما يلي:

- 1 - التحسين المستمر في التطوير لتحقيق نتائج طويلة الأمد.
  - 2 - العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
  - 3 - المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.
  - 4 - التركيز على القيادات العملية ذات الإنتاجية العالية.
  - 5 - رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم.
- ولعل تحقيق هذه المتطلبات يعود إلى وجود مجلس إدارة فاعل يتمتع بكفاءة عالية ، يتولى قيادة هذه المهمة.
- ومن هنا تظهر لنا أهمية الحديث عن مجالس الإدارات في المؤسسات الخيرية ودوره في تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة فيها

### 3-1 طبيعة عمل مجلس الإدارة في المؤسسات الخيرية.

#### ما هو مجلس الإدارة؟

هو مجلس يحتوي على عدد من أصحاب القدرات والخبرات ليضعوا الاستراتيجيات ويحلوا التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة، ويتكون من مجموعة من الأعضاء يتحملون المسؤولية قانونياً أمام الجمعية العمومية فيما يتعلق بإدارة الجمعية في كافة مجالاتها.

#### 4-1 مسؤوليات مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة في المؤسسة الخيرية تقع على عاتقه العديد من المسؤوليات والمهام التي لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلا بمباشرتها والقيام بها على أكمل وجه، ومن أهم هذه المسؤوليات ما يلي:

- 1 - قيادة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
- 2 - العمل على نشر رسالة المؤسسة والدعوة إلى ما يحقق أهدافها.
- 3 - الإشراف على الجهاز الوظيفي وتوفير الدعم اللازم له.
- 4 - تنمية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج المستقبلية.
- 5 - المراقبة المالية والإشراف المحاسبي.
- 6 - تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في أعمالها.

#### 5-1 مواصفات مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة في مجموعة أفراد لا بد أن تتحقق فيه مواصفات لكي يقوم بدوره كما ينبغي ، ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

- 1 - توفر عناصر ومهارات القيادة لدى أعضائه.
- 2 - تنوع خبرات وتجارب أعضاء المجلس.
- 3 - أن يكون لدى الأعضاء تصور واضح ومشترك لأهداف المؤسسة ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف.
- 4 - أن يكون لدى الأعضاء تصورات وتوقعات ممكنة التطبيق حول تحسين أداء وأعمال الجمعية.
- 5 - أن يكون لدى المجلس قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية.
- 6 - أن يتعامل المجلس بانفتاح مع أي مشكلات تعترض عمل المؤسسة.
- 7 - التواصل مع إدارات المؤسسة والعاملين فيها.

ولاشك أن الحديث عن مواصفات مجلس الإدارة يستلزم الحديث عن أهم معايير أو مواصفات اختيار عضو مجلس الإدارة الكفاء الذي يجب أن يتناغم وينسجم مع بقية الأعضاء، ولعل من أبرز معايير اختيار عضو بمجلس الإدارة مايلي:

- 1 - إدراك رسالة المؤسسة والإيمان بأهدافها وأنشطتها.
- 2 - تقدير العمل الجماعي المشترك.
- 3 - الالتزام مع المؤسسة والاستعداد لحضور الاجتماعات والمناسبات المهمة لها والمشاركة فيها بفعالية.
- 4 - التمتع بالسمعة الجيدة والمكانة الاجتماعية .
- 5 - امتلاك الخبرة الجيدة في المجال التطوعي الذي شارك فيه.

أما اختيار رئيس مجلس الإدارة فلا بد أن يتحقق فيه مواصفات تزيد عن مواصفات عضو المجلس، ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

- 1 - المعرفة الشاملة بالجمعية وأنشطتها وأهدافها وتبني رسالتها.
- 2 - توفر السمات القيادية.
- 3 - أن يكون لديه الوقت الكافي لقيادة المجلس وتمثيل المؤسسة والعمل إلى جانب المدير التنفيذي.
- 4 - القدرة على إثارة حماس أعضاء المجلس للقيام بأدوارهم.
- 5 - القدرة على الإدارة الفعالة لاجتماع المجلس.
- 6 - امتلاك السمعة الطيبة والمكانة الاجتماعية.
- 7 - القدرة على إقامة علاقات متبادلة مع المدير التنفيذي يكسوها الاحترام والتقدير.
- 8 - امتلاك الخبرة الكافية في مجال العمل التطوعي.

ولرئيس مجلس الإدارة عدد من المسؤوليات يتولى القيام بها ومن أهمها :

- 1 . تقييم وظائف وأعمال المجلس .
- 2 . التقييم الدوري للمدير التنفيذي .
- 3 . الدعوة لاجتماعات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ القرارات .
- 4 . تعريف أعضاء المجلس بمسؤولياتهم وتزويدهم بالأنظمة واللوائح .
- 5 . التشاور مع المدير التنفيذي والتعاون معه لحل المشكلات .

كما أن أمين المجلس يعد من أهم العناصر في مجلس الإدارة، وهو الشخص المسؤول عن الأعمال الكتابية للمجلس وحفظ سجلاته ومتابعة مراسلاته. ومن أهم مواصفاته، أن يتمتع بمهارات إدارية وكتابية عالية.

**ويمكن أن تلخص مهام ومسؤوليات أمين المجلس فيما يلي:**

- 1 - طباعة وحفظ محاضر اجتماعات المجلس.
- 2 - إرسال إشعارات للأعضاء عن اجتماعات الجمعية.
- 3 - طباعة جدول اجتماعات المجلس والتنسيق مع رئيس المجلس.
- 4 - إعداد رسائل المؤسسة المتعلقة بالاتصال مع الجهات الرسمية.
- 5 - إعداد الرسائل الخاصة بإجراءات انتخابات المؤسسة، ومتابعة استلام الأعضاء لها.

## 1-6 اجتماعات مجلس الإدارة.

حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بمهامه ومسؤولياته لابد له من الاجتماعات الدورية التي يناقش فيها الأعضاء الموضوعات ويصدرون القرارات اللازمة .  
ومن أجل أن تكون الاجتماعات فاعلة لابد أن تتحقق فيها مجموعة من المواصفات  
ومن أهمها :

- 1 . إلام رئيس المجلس بالقواعد و الإجراءات الخاصة بعقد الاجتماعات .
- 2 . تحضير جدول العمل مبكراً واستلام الأعضاء له قبل الاجتماع بوقت كاف .
- 3 . وضوح آلية اتخاذ القرار (بالإجماع أو بالأغلبية ) .
- 4 . تهيئة المكان المناسب وتجهيزه بما يلزم .
- 5 . تحديد الوقت الكافي لكل بند من بنود الاجتماع حسب أهميته .
- 6 . متابعة تنفيذ القرارات الصادرة من المجلس مباشرة .
- 7 . تحديد أهداف الاجتماع بشكل واضح للجميع .
- 8 . اختيار الأمين الكفاء للمجلس .
- 9 . تجنب الصراعات والتكتلات والحرص على احترام جميع الآراء .
- 10 . إشاعة الجو الأخوي في المجلس .
- 11 . اختيار الوقت المناسب لانعقاد الاجتماع .

7-1 دور مجلس الإدارة في عملية تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في أعمالها.

إن من أهم الأدوار التي يتولى مجلس القيام بها هو مراقبة أداء المؤسسة والعمل على الجودة في أعمالها .

والتقصير الذي يحصل من مجالس الإدارات في المؤسسات في هذا الجانب يعود إلى أسباب يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1 . ضعف مهارات التقييم وأدواته لدى أعضاء مجلس الإدارة .
- 2 . عدم وجود سياسة في التقييم في نظام المؤسسة .
- 3 . عدم رغبة أعضاء المجلس في الانشغال في بذلك وتخصيص الوقت اللازم له .
- 4 . شعور أعضاء المجلس بعدم الارتياح أثناء القيام بدور التقييم .
- 5 . وجود بعض الموضوعات الملحة التي تتطلب المناقشة والمتابعة والتي تشجع أعضاء المجلس على تأجيل التقييم .
- 6 . اعتقاد مدير المؤسسة أن هذا التقييم دليل على عدم ثقة مجلس الإدارة في كفاءته وأدائه .
- 7 . عدم وجود خطه لعمل المؤسسة وأهداف للأداء فكيف يمكن التقييم ؟

### القسم الثاني : الدراسة الميدانية

تم إعداد استبانة مكونة من 17 نقطة هي عبارة عن أهم الوظائف الرئيسة لمجلس الإدارة ، وتم اختيار ثلاث خانات للتقييم ، وهي :

- أ - منفذ بشكل كلي.
  - ب - منفذ بشكل جزئي.
  - ج - غير منفذ.
- وأعطيت لكل خيار من الخيارات السابقة درجة محددة تمثل وزن هذا الخيار ، فالأول وزنه درجتان ، والثاني درجة واحدة ، والثالث وزنه صفر.

وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء مجالس الإدارات حيث تم توزيع (60) استبانة كان المرتجع منها (42) استبانة ، وقد راعيت في اختيار الجمعيات أن تكون من الجمعيات المتميزة في إدارتها ، وأن يكون أعضاء مجلس الإدارة فيها على قدر من الوعي والفهم لمهام مجلس الإدارات ، وبالتالي فإن هذه الدراسة المسحية احتوت على أداة الاستبانة وهي من أهم أدوات البحث العلمي ، وتم إرسال الاستبانة إلى عدد من الجمعيات الخيرية لاستقصاء آراء أعضاء مجالس إدارتها كالتالي:

- 1 . الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة جدة.
- 2 . الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام في مكة المكرمة والمدينة المنورة والطائف.
- 3 . جمعية إبصار الخيرية.
- 4 . جمعية الشقائق الاجتماعية الخيرية.
- 5 . جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية.
- 6 . جمعية البر بمكة المكرمة.
- 7 . الجمعية الخيرية بمكة المكرمة.
- 8 . جمعية أم القرى الخيرية النسائية.

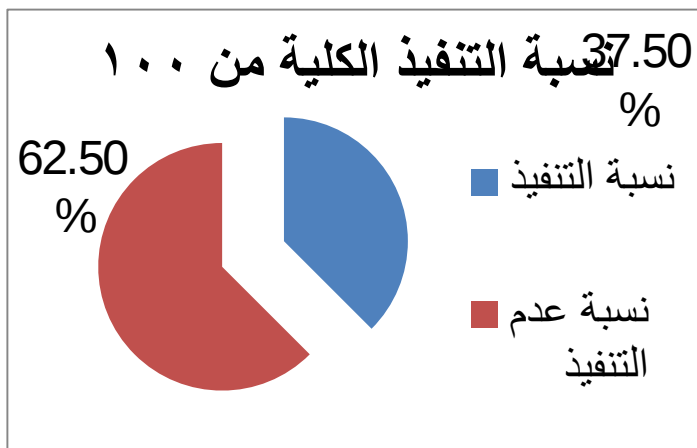
وقد تضمن الاستبيان وظائف مجلس الإدارة ، وتم توزيعها بالشكل التالي:

### استبانة تقسيم وضع مجلس الإدارة في جمعيتك

يرجى تعبئة الاستبانة بكل شفافية وصراحة ، ووضع العلامة في الخانة المناسبة والتي تتوافق مع الواقع الحالي لجمعيتك ، لا ما ينبغي أن تكون عليه جمعيتك .

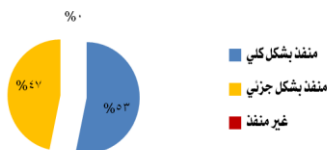
| م  | وظائف مجلس الإدارة                                                                                                                                     | منفذ<br>بشكل<br>كلي | منفذ<br>بشكل<br>جزئي | غير<br>منفذ |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| 1  | تتم كتابة مهمة الجمعية واللوائح الداخلية ومراجعتها بوضوح وانتظام                                                                                       |                     |                      |             |
| 2  | يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويتحمل المسؤولية الأساسية في 1 - وضع الأهداف 2 - إقرار السياسات 3 - إستراتيجية التمويل 4 - المراقبة المالية والقانونية. |                     |                      |             |
| 3  | يضمن مجلس الإدارة أن الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري                                                                      |                     |                      |             |
| 4  | يطلب مجلس الإدارة تقارير مالية ومحاسبية مناسبة بصفة دورية                                                                                              |                     |                      |             |
| 5  | يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها                                                                                                |                     |                      |             |
| 6  | يتلقى مجلس الإدارة تدريباً متطوراً أو معلومات متطورة لازمة لتنفيذ دوره والقيام بمسؤولياته                                                              |                     |                      |             |
| 7  | يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة دورياً                                                                                                                   |                     |                      |             |
| 8  | تركز اجتماعات مجلس الإدارة على قضايا التخطيط كما ينبغي                                                                                                 |                     |                      |             |
| 9  | يتم تنفيذ قوانين الاجتماع كما هي مقرر في القوانين الداخلية أو يتم اتباع أعمال مجلس الإدارة                                                             |                     |                      |             |
| 10 | يتم نقاش تطوير عمل الجمعية في كل اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري                                                                                       |                     |                      |             |
| 11 | يقوم مجلس الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين                                                                                                       |                     |                      |             |
| 12 | يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وضوح المقاييس والمواصفات المطلوبة                                                                                         |                     |                      |             |
| 13 | يقوم مجلس الإدارة (أو يوكل) من يقوم بوضع رؤية وأهداف ومرحلة لعمليات التحسين المستمر                                                                    |                     |                      |             |
| 14 | يتم تقييم خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر                                                                                                              |                     |                      |             |
| 15 | هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير                                                                                                  |                     |                      |             |
| 16 | هناك ميزانية مخصصة للتطوير                                                                                                                             |                     |                      |             |

ويكن تلخيص نتائج الاستبانة فيما يلي :

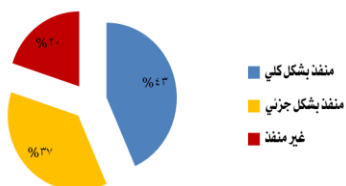


ونتايج الاستبيان لكل وظيفة على حدة ، هي كما يلي:

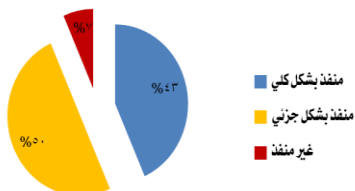
٢- يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويحمل المسؤولية الأساسية في ١- وضع الأهداف ٢- إقرار السياسات ٣- استراتيجيات التمويل ٤- المراقبة المالية والقانونية



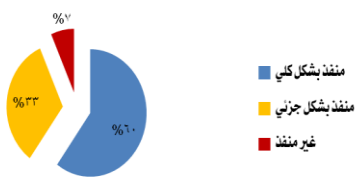
١- تتم كتابة مهمة الجمعية واللوائح الداخلية ومراجعتها بوضوح وانتظام



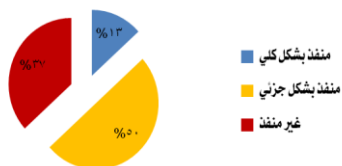
٤- يطلب مجلس الإدارة تقارير مالية ومحاسبية مناسبة بصفة دورية



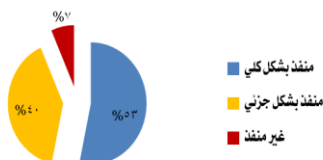
٣- يضمن مجلس الإدارة أ، الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري



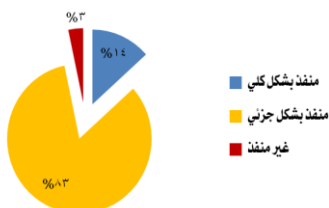
٦- يتلقى مجلس الإدارة تدريباً متطوراً أو معلومات متطورة لازمة لتنفيذ دوره والقيام بمسؤولياته



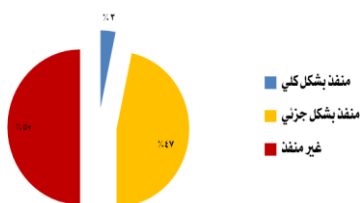
٥- يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها



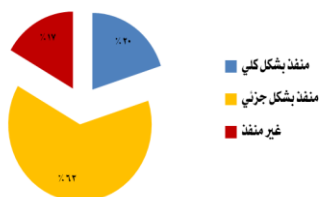
٨- تركز اجتماعات مجلس الإدارة على قضايا التخطيط كما ينبغي



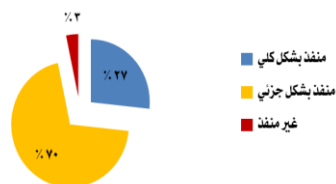
٧- يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة دورياً



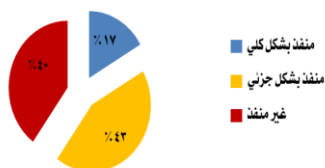
١٠ - يتم نقاش تطوير عمل الجمعية في كل اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري



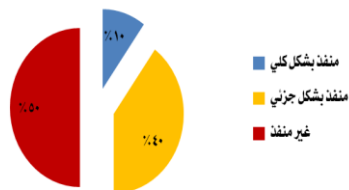
٩ - يتم تنفيذ قوانين الاجتماع كما هي مقررة في القوانين الداخلية أو يتم اتباع أعمال مجلس الإدارة



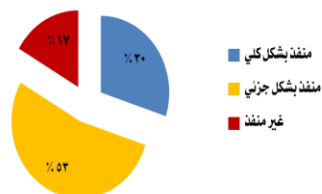
١٢ - يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وضوح المقاييس والمواصفات المطلوبة



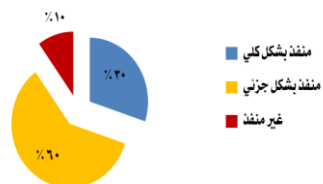
١١ - يقوم مجلس الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين



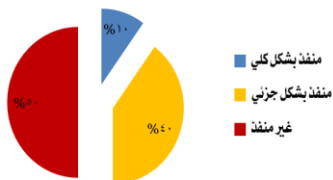
١٤ - يتم تقييم خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر



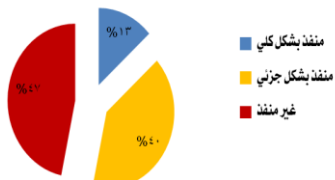
١٣ - يقوم مجلس الإدارة (أو يوكل) من يقوم بوضع رؤية وأهداف ومراحل لعمليات التحسين المستمر



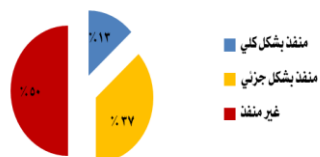
١٦ - هناك ميزانية مخصصة للتطوير



١٥ - هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير



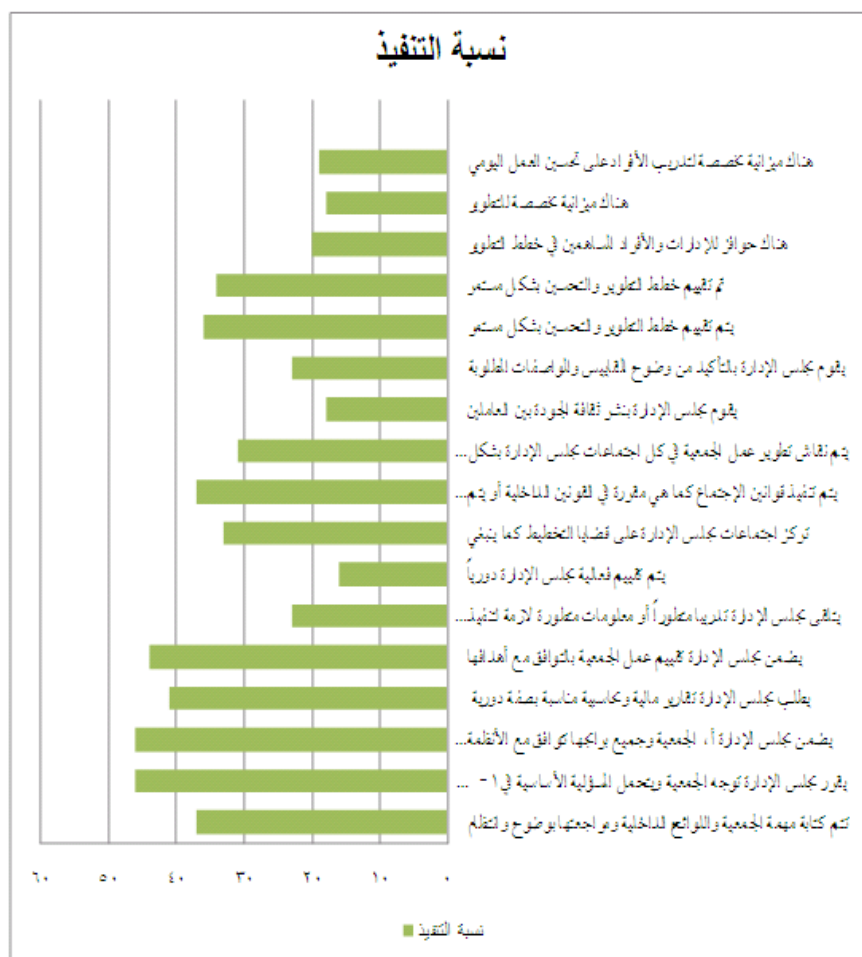
١٧ - هناك ميزانية مخصصة لتدريب الأفراد على تحسين العمل اليومي



أما عن نسبة التنفيذ لكل وظيفة على حدة فهي كما يلي:

| م | وظائف مجلس الإدارة                                                                                                                                    | عدد الأصوات منفذ بشكل كلي (2♦) | عدد الأصوات منفذ بشكل جزئي (1♦) | عدد الأصوات غير منفذ (0♦) | نسبة التنفيذ (من 60) | نسبة التنفيذ (من 100) |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1 | تتم كتابة مهمة الجمعية واللوائح الداخلية ومراجعتها بوضوح وانتظام                                                                                      | 13                             | 11                              | 6                         | 37                   | 61.6                  |
| 2 | يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويتحمل المسؤولية الأساسية في 1 - وضع الأهداف 2 - إقرار السياسات 3 - إستراتيجية التمويل 4 - المراقبة المالية والقانونية | 16                             | 14                              | 0                         | 46                   | 76.6                  |
| 3 | يضمن مجلس الإدارة أن الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري                                                                     | 18                             | 10                              | 2                         | 46                   | 76.6                  |
| 4 | يطلب مجلس الإدارة تقارير مالية ومحاسبية مناسبة بصفة دورية                                                                                             | 13                             | 15                              | 2                         | 41                   | 68.3                  |
| 5 | يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها                                                                                               | 16                             | 12                              | 2                         | 44                   | 73.3                  |
| 6 | يتلقى مجلس الإدارة تدريباً متطوراً أو معلومات متطورة لازمة لتنفيذ دوره والقيام بمسؤولياته                                                             | 4                              | 15                              | 11                        | 23                   | 38.3                  |
| 7 | يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة دورياً                                                                                                                  | 1                              | 14                              | 15                        | 16                   | 26.6                  |
| 8 | تركز اجتماعات مجلس الإدارة على قضايا التخطيط كما ينبغي                                                                                                | 4                              | 25                              | 1                         | 33                   | 55                    |
| 9 | يتم تنفيذ قوانين الاجتماع كما هي مقرر في القوانين الداخلية أو يتم اتباع أعمال مجلس الإدارة                                                            | 8                              | 21                              | 1                         | 37                   | 61.6                  |

| م  | وظائف مجلس الإدارة                                                                   | عدد الأصوات منفذ بشكل كلي (2♦) | عدد الأصوات منفذ بشكل جزئي (1♦) | عدد الأصوات غير منفذ (0♦) | نسبة التنفيذ ( ) من (60) | نسبة التنفيذ ( ) من (100) |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 10 | يتم نقاش تطوير عمل الجمعية في كل اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري                     | 6                              | 19                              | 5                         | 31                       | 51.6                      |
| 11 | يقوم مجلس الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين                                     | 3                              | 12                              | 15                        | 18                       | 30                        |
| 12 | يقوم مجلس الإدارة بالتأكيد من وضوح المقاييس والمواصفات المطلوبة                      | 5                              | 13                              | 12                        | 23                       | 38.3                      |
| 13 | يقوم مجلس الإدارة (أو يوكل) من يقوم بوضع رؤية وأهداف ومرحلية لعمليات التحسين المستمر | 9                              | 18                              | 3                         | 36                       | 60                        |
| 14 | تم تقييم خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر                                             | 9                              | 16                              | 5                         | 34                       | 56.6                      |
| 15 | هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير                                | 4                              | 12                              | 14                        | 20                       | 33.3                      |
| 16 | هناك ميزانية مخصصة للتطوير                                                           | 3                              | 12                              | 15                        | 18                       | 30                        |
| 17 | هناك ميزانية مخصصة لتدريب الأفراد على تحسين العمل اليومي                             | 4                              | 11                              | 15                        | 19                       | 31.6                      |



قراءة نتائج الاستبانة

من خلال هذا العرض لنتائج الاستبانة ، يمكنني أن أخلص قراءاتي لها في النقاط التالية :

1 - رغم أن الجهات المختارة في هذه الاستبانة من الجمعيات الرائدة في مجالها ، إلا أن نسبة التنفيذ الكلية لوظائف مجلس الإدارة ومهامه لم يتجاوز 37.5 % وهذا يدل على ضعف الأداء الحريفي لتلك المجالس ، فكيف لو كانت الدراسة تتضمن جمعيات صغيرة أو ضعيفة أصلا في أدائها فماذا ستكون النتيجة؟.

2 - اتضح من خلال النتائج حرص الجمعيات الخيرية وأعضاء مجالس الإدارة فيها على العناية بالجوانب القانونية والمالية ، وارتباط عمل الجمعية بأهدافها ، حيث كانت أعلى نسبة تنفيذ لهذه المهام مقارنة بغيرها من المهام وهي:

- يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها.
- يضمن مجلس الإدارة أن الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري.

- يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويتحمل المسؤولية الأساسية في:

○ وضع الأهداف.

○ إقرار السياسات.

○ إستراتيجية التمويل.

○ المراقبة المالية والقانونية.

3 - يلاحظ في النتائج تدني مستوى الاهتمام بالتدريب والتطوير وذلك من خلال حصول المهام التالية على أوزان متدنية وهي:

- هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير.
- هناك ميزانية مخصصة للتطوير.
- هناك ميزانية مخصصة لتدريب الأفراد على تحسين العمل اليومي.

4 - يتضح من الاستبانة ضعف الاهتمام بنشر ثقافة الجودة بين العاملين حيث حصلت هذه المهمة على 30 %.

5 - كانت مهمة تقييم فعالية مجلس الإدارة دوريا هي أقل نقطة في الاستبيان إذ حصلت على نسبة تنفيذ 26.6 %.

وفي هذا دلالة على أن مجالس الإدارات قد تحرص على تقييم أعمال الإدارة التنفيذية لكنهم للأسف يغفلون عن تقييم أعمالهم بصفة دورية وبطريقة علمية وموضوعية ، ولاشك أنه في غياب التقويم المستمر تحصل المشكلات وربما القرارات الخاطئة التي ربما تستمر ولا يُنتبه إليها.

6 - إن النظرة الأولية لنتائج هذه الاستبانة تؤكد ضعف فعالية مجالس الإدارات في القيام بالوظائف الرئيسية لها ، كما تؤكد ضعف العناية بالجودة ووضع المعايير والمقاييس التي تعين على إدارة العمل بطريقة علمية وموضوعية ، ومراقبة أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم أو معاقبة المخطئ منهم.

### النتائج والتوصيات

- 1 - التأكيد على حسن اختيار أعضاء مجالس الإدارات في الجمعيات الخيرية بدون مجاملة أو محاباة.
  - 2 - التأكيد على ضرورة تقييم أداء عمل مجالس الإدارات في الجمعيات الخيرية من خلال الجمعيات العمومية أو من جهة المجالس نفسها.
  - 3 - يجب أن تركز مجالس الإدارات في الجمعيات الخيرية على تطوير الأداء وتقويمه بدلاً من الانشغال في الأعمال التنفيذية التي هي من مهام الإدارات التنفيذية.
  - 4 - إن تحقيق الجودة وتنفيذ العمل المؤسسي ينبع من قناعة أعضاء مجالس الإدارات ويتأثر بمدى تطبيقهم لتلك المفاهيم ومتابعتهم بصفة دورية.
  - 5 - عقد ورش عمل ودورات متخصصة لرفع كفاءة أعضاء مجالس الإدارات والتأكيد على أن التعليم مستمر ولا أحد فوق التعليم والتطوير.
  - 6 - وضوح عناية مجالس إدارات الجمعيات الخيرية بسلامة الجوانب القانونية والمحاسبية ، وفي هذا رد على بعض التهم الباطلة التي توجه للعمل الخيري.
- هذا وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، ، ،

## **عنوان الورقة :**

**مدى معرفة ووعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة  
العربية السعودية لمفهوم تطبيق الجودة، 1429هـ**

## **مقدمها :**

**الدكتور / عبدالله بن محمد الربيعه**

**الدكتور / حسن بن محمد شريم**

**المهندس/محمد بن ناصر الرشيد**

## مقدمة:

يعتبر العمل الخيري والتطوعي من أهم العوامل المساعدة في بناء المجتمع فهو يأتي في المرتبة الثالثة بعد القطاعين الحكومي والخاص بما يشتمل عليه من معانٍ إنسانية جميلة حث عليها ديننا الإسلامي.

إن الخدمات التطوعية تسهم بشكل كبير في نهضة المجتمع ونموه وتكامل أفرادها وتماسكهم ونشر الوعي بينهم وتحقيق المواطنة بطريقة عملية فضلاً عما تحقّقه على مستوى الفرد من الشعور بالانتماء وتحقيق الذات واستشعار المسؤولية تجاه المجتمع واكتساب الخبرات واستثمار وقت الفراغ وتنمية المهارات وتحقيق الإنجاز .

والتأمل في المؤسسات والجمعيات الخيرية يجدها تزخر كمثيلاً لها من المؤسسات والشركات والوزارات ببعض العوائق والمشكلات التي تقتل الإبداع وتحد بصورة كبيرة من نتائج ومخرجات تلك القطاعات الخيرية والتطوعية. وهذا لا يقتصر على فئة محددة من الجمعيات أو المؤسسات الخيرية وإنما أغلب هذه القطاعات - بغض النظر عن تصنيفاتها - تعاني من بنائها التنظيمي وقواها العاملة وطريقة سير الإجراءات بها وطريقة إدارتها مما يؤثر بالتالي في كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدماتها للمستفيدين.

إن من أهم متطلبات النجاح أو المنافسة في القرن العشرين هو تحقيق الجودة وبمستويات عالية.. والعمل الخيري هو أشد ما يكون حاجة إلى ذلك.

ذكر أحد الباحثين في العمل الخيري أهمية تطبيق معايير الجودة في العمل الخيري لتلافي المآخذ عليه التي قد تحدث دون قصد أو بسبب الإهمال أو المناخ الاجتماعي الذي تعودناه. قال الشيخ أحمد البوعلي : " إن بعض أعمالنا الخيرية ليس لها إستراتيجية ولا خطط مستقبلية أوإنها عمل خيري فردي أقرب إلى العاطفة " مؤكداً أنها " في أمس الحاجة إلى مراكز علمية خيرية و مدارس تعليمية لصوغ هذا الفن و تأطيره بطريقة سليمة مع الحرص على نقد الذات ومحاسبة النفس ومراجعة الأعمال سيما في ظل ثورة التقنيات والاتصالات المعلوماتية " وقال في بحث قدمه لنيل جائزة الأمير محمد بن فهد " رأيت من المناسب النظر في المزيد من تطوير وضبط أساليب أعمالنا الخيرية وكيف ندير تفكيرنا ونرشده في شكل عملي صحيح

وبضابط شرعي، فالعالم من حولنا سبقنا كثيراً في هذا المجال لاسيما أن تجربة الجودة في العمل التربوي بدأت بوادر نجاحها في مجالات عدة في المملكة " وأكد على حتمية انتهاز أسلوب علمي في مواجهة المتغيرات بكفاءة و فاعلية لتحقيق الممكن من الرضا الذي لا يقصد منه تحسين إجراءات العمل الخيري فقط ، بل إيجاد تغيير حقيقي و تطور فعلي للأعمال الخيرية و التطوعية "

وقال الدكتور عايض العمري رئيس المجلس السعودي للجودة بالمنطقة الغربية :  
"إن الجودة واجب ديني و وطني ، فهي إتقان والرسول صلى الله عليه وسلم يقول :{إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه} وهي حسن الاتباع و الرسول عليه السلام يقول :{ صلوا كما رأيتموني أصلي} وهي حسن الأداء و الرسول صلى الله عليه وسلم يقول:{إن الله يحب من العامل أن يحسن} مع ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء و جودة المخرجات و نشر ثقافة الجودة و تطبيقاتها.أ.هـ

ومن هنا جاءت الدعوة للمؤسسات بأن تعتنى بإدارة الجودة والتي هي: أسلوب تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

ومن تتبع لواقع تطبيق الجودة في الجهات الخيرية ومدى معرفة العاملين بها لتطبيقاتها، لم نجد دراسات ميدانية حول هذا الموضوع، ولهذا رغب فريق البحث دراسة هذا الأمر دراسة ميدانية لمعرفة مدى معرفة العاملين بمفاهيم الجودة ومدى اقتناعهم بتطبيقها في مجال أعمالهم لدى المؤسسات والجهات الخيرية وقياس مدى تطبيق بعض هذه المؤسسات للجودة. تم تصميم هذه الدراسة حيث وزع استبيان لقياس هذا الأمر وتوزيعه على العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

وقد اشتمل الاستبيان على المحاور التالية:

-المحور الأول: أسئلة عامة تناولت معلومات أساسية عن كل مشارك وعن

الجمعية والمؤسسة التي يعمل بها.

-المحور الثاني: أسئلة حول الأسباب التي قد تكون سبباً للجهة الخيرية في تطبيق الجودة.

### -المحور الثالث: أسئلة تتعلق بقياس رأي المشاركين حول أثر تطبيق الجودة

#### في الجهات الخيرية.

### -المحور الرابع: أسئلة تتعلق بالمعوقات التي قد تكون سبباً لعدم تطبيق

#### الجودة في المؤسسات والجمعيات الخيرية.

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ومن ثم حساب النسب المئوية لكل متغير وإعداد الجداول والرسوم البيانية.

### النتائج:

شارك في هذه الدراسة عدد من العاملين في الجمعيات والمؤسسات الخيرية (جمعيات البر و جمعيات تحفيظ و مكاتب الدعوة و لجان التنمية المحلية ) و ذلك من مختلف مناطق المملكة وشملت العينة (131) مشارك من هذه المؤسسات والجمعيات، حيث شارك من جمعيات البر 22.3%، ومن مكاتب الدعوة والجاليات 19.2 %، ومن لجان التنمية المحلية 11.5%، ومن جمعيات تحفيظ القرآن 38.5 % ومن الجهات و الجمعيات الأخرى 8.5%.

وبلغ متوسط أعمارهم 35 سنة + 8.8 سنوات، وكان أصغر عمر للمشاركين 20 سنة والأكبر 58 سنة. شكل السعوديين 93% من المشاركين. وبلغ من يحملون درجة البكالوريوس 67.6%، 13% يحملون درجة الماجستير، و 3.7% يحملون درجة الدكتوراه و 15.7% يحملون درجة دبلوم أو ثانوي.

معظم المشاركين كانوا غير متفرغين للعمل في القطاع الخيري 75.6% بينما 24.4% فقط كانوا متفرغين للعمل الخيري، معظم تخصصات العاملين في هذه الجمعيات والمؤسسات الخيرية هي العلوم الشرعية والعربية والإدارية 62.4%، والبقية اختلفت تخصصاتهم ما بين العلمية والفنية 37.6%. ومعظم العاملين في هذه المؤسسات والجمعيات الخيرية 63% يعملون معلمين في المدارس الحكومية، و 37% اختلفت أعمالهم ما بين الإدارة والمحاسبة و الأعمال الفنية كالطب والهندسة وغيرها.

متوسط سنوات الخبرة لدى العاملين المشاركين في الدراسة 4 + 4 سنوات وكان أقل خبرة للعاملين المشاركين سنة، و أكثرهم كانت خبرتهم 19 سنة في مجال العمل الخيري، وشكل 64% منهم ما كان خبرتهم ثلاث سنوات وأقل. وعن السؤال عن مدى الالتزام بعقد ووقت محدد في هذه الجهات الخيرية أفاد 67.3 % بأن لديهم

التزام ووقت محدد للدوام . و 32.8 % بأن ليس لديهم وقت محدد للدوام في هذه المؤسسات وإنما حسب الحاجة كاجتماعات أو إدارة مشاريع معينة أو تقديم استشارات.

وبخصوص المستوى الإداري المشارك فيه داخل المؤسسة أو الجمعية الخيرية أفاد 19.2 % من المشاركين بأنهم في الإدارة العليا ، و 35.4 % بأنهم في الإدارة الوسطى 45.4 % بأنهم في الإدارة التنفيذية ، وبخصوص مدى مشاركة المشاركين في أي دوره تدريبية حول مفهوم الجودة أفاد 28.5 % فقط بأنهم قد تلقوا دورة أو أكثر في هذا المجال و البقية 71.5 % لم يتلقوا أي دورة حول الجودة . وممن أفادوا بأنهم قد تلقوا دوره في مفهوم الجودة ، ذكر 78 % منهم بأنها كانت دورة قصيرة لمدة يوم أو يومين. وحول مدى معرفة المشاركين في الدراسة بمفهوم الجودة و سماعهم عنها من قبل أفاد 74.8 % منهم بالإيجاب. وعن مدى وجود مسؤول للجودة في عملهم أفاد 21.5% فقط بأنه يوجد هناك مسؤول للجودة سواء كان مفرغا أو متعاوناً لدى بعض الجمعيات و المؤسسات الخيرية العاملين فيها.

وعن وجود وصف وظيفي للموظف لمهامه داخل هذه المؤسسات الخيرية ووجود رسالة للمؤسسة الخيرية ذكر 89.3 % بأنه يوجد رسالة للمؤسسة أو الجمعية الخيرية التي يعملون بها. وأفاد 87 % بأنه يوجد رؤية لهذه الجهات الخيرية ، كم ذكرنا 97% بأنه يوجد أهداف للجهات و المؤسسات الخيرية وبين المشاركين بأن 82 % تقريباً من الجمعيات و المؤسسات الخيرية يوجد لديها خطة إستراتيجية لتحقيق أهدافها. وعن مدى وجود خطة للجودة لتنفيذ هذه المهام و الأهداف أفاد 37.7% بأن هناك خطة للجودة ، وهذا مؤشر ممتاز و إن كان يحتاج إلى مزيد من البحث و التأكد من معرفة المشاركين بمفهوم خطة للجودة .

يرغب ويعتقد 93% من المشاركين بأن تطبيق الجودة في أعمال الجمعيات و المؤسسات الخيرية من الأمور المهمة و التي تساعد على نجاح هذه المؤسسات و الجمعيات في تحقيق أهدافها و الوصول إليها بإذن الله. أفاد 65.5 % من المشاركين بأنه يوجد لدى الجمعية أو المؤسسة الخيرية التي يعمل بها نظام لإدارة البيانات وحفظها ولم يتطرق في الدراسة إلى كيفية وماهية هذه الأنظمة و التي تحتاج إلى مزيد من الإطلاع والبحث ، وهل هي رقمية أو ورقية وما هو نظام الأرشفة الموجودة

وكيفية استرجاع مثل هذه البيانات و الاستفادة منها. أشار 81 % من المشاركين في هذه الدراسة إلى أن الجمعيات والمؤسسات الخيرية تطبق نماذج إدارية محددة لتنظيم العمل الإداري داخل وخارج هذه الجمعيات والمؤسسات بينما أفاد 19 % بأن ليس لديهم نماذج محددة.

ولأن كل توجه يحتاج إلى دعم من الإدارة العليا لتطبيقه وتنفيذه ، ذكر 75 % من العاملين بأن هناك توجهاً إيجابياً لدى الإدارة العليا لتطبيق مفهوم الجودة داخل هذه المؤسسات والجمعيات الخيرية . وعن السؤال حول مدى اقتناع المشاركون في الدراسة بأن تطبيق الجودة سيؤدي إلى تحسين خدمات المؤسسة وجودة العمل منها أفاد 96.2 % بالإيجاب و هذا مؤشر قوى يؤكد بأن العاملين لديهم الرغبة والتوجه والاقتناع بأهمية تطبيق الجودة في أعمالهم داخل المؤسسات الخيرية ، وهذا سيسهل عملية اتخاذ القرار بتطبيق برنامج الجودة في أعمالهم.

من خلال طرح بعض الأسئلة على المشاركين لمعرفة بعض الأسباب المساعدة والدافعة لتطبيق الجودة في المؤسسة أو الجمعية الخيرية ، أفاد المشاركون في الدراسة بنسبة 99 % بموافقتهم بأن تطبيق الجودة أمر حتمي لإحداث التحسين في الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الجمعية ، وذكر 93 % بأن تحسين سمعة المؤسسة هو سبب من أسباب اتخاذ قرار تطبيق الجودة ، وحول مدى التأثر من ضغط المستفيدين وطلباتهم لتحسين الخدمات من خلال تطبيق الجودة ، وافق 50 % من المشاركين على أن هذا من الأسباب المهمة.

وحول أثر اشتراط المؤسسات المانحة لدعمها المؤسسات والجمعيات الخيرية تطبيق الجودة في أعمال هذه المؤسسات و الجمعيات الخيرية ، وافق ما نسبته 68 % من المشاركين بأنه سبب من أسباب تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية ، كما ذكر أكثر من 75 % من المشاركين بأن اشتراط المؤسسات المانحة وجود معايير محددة لدعم المشاريع سبب من أسباب اتخاذ قرار تطبيق الجودة.

ولقياس مدى معرفة المشاركين في الدراسة حول الآثار التي ستترتب على اتخاذ المؤسسة أو الجمعية الخيرية قرار تطبيق الجودة ، أفاد 40 % تقريباً بأن تطبيق الجودة لن يضيف أي أعباء أو مهام جديدة بل سيرتب الأولويات ، وذكر 40 % من المشاركين

على أن تطبيق الجودة لن يؤثر على وقت الإجراءات والعمليات الإدارية داخل المؤسسة أو الجمعية، بينما 42 % رأوا أن تطبيق الجودة سيزيد من وقت الإجراءات الإدارية. ووجد في الدراسة أن أكثر من 95 % من المشاركين رأوا أن تطبيق الجودة سيساهم في نمو المؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي يجب أن يستفاد منه حيث إن العاملين في هذا المؤسسة والجمعيات الخيرية لديهم توجه إيجابي ونظرة طموحة لتطبيق الجودة في أعمال هذه المؤسسات الخيرية.

إن المشاركين وبنسبة 90 % يرون أن تطبيق الجودة سيسهم في توزيع الأعمال و المهام في المؤسسة الخيرية بنسبة متساوية بين الموظفين والمؤدي إلى سرعة الإنجاز وعدم الاعتماد على موظفين محددين لأداء الأعمال وبهذه النسبة نفسها أفاد المشاركون بأن تطبيق الجودة سيسهم في تحقيق مفهوم العمل الجماعي المؤدي إلى تطبيق العمل المؤسسي داخل المؤسسة أو الجمعية الخيرية وهذا مؤشر مهم و إيجابي لدى هؤلاء العاملين في المؤسسات الخيرية .

أفاد 90% من المشاركين أيضاً بأن تطبيق الجودة في المؤسسات الخيرية سيؤدي إلى التطوير والتحسين لمستوى خدمات وأعمال المؤسسات والجمعيات الخيرية و هذا من الدلالات التي ستسند وتعين القائمين على هذه المؤسسات والجمعيات الخيرية من القيادات العليا للمضي قدماً في تطبيق الجودة في أعمال المؤسسات التي يقودونها. ومن الأمور التي تبشر كذلك أن 95 % من المشاركين تقريباً يعتقدون بأن تطبيق الجودة سيرفع من مستواهم و أدائهم الوظيفي و أنهم سيزدادون معرفة و علماً وإنتاجية .

وعند سؤال المشاركين حول أن تطبيق الجودة في المؤسسات والجمعيات الخيرية يعتبر أمراً غير قابل للتحقيق لأسباب كثيرة وهو من الأمور التي لا تناسب الأعمال الخيرية، أفاد 60 % بأن هذا الأمر غير صحيح و أنهم غير موافقين على ذلك، و أبدى فقط 25 % من المشاركين بأن قرار تطبيق الجودة في المؤسسات الخيرية أمر غير قابل للتحقيق، وقد يعود ذكر هؤلاء إلى أنهم يعملون في مؤسسات أو جمعيات لديها الكثير من المعوقات والمشاكل الإدارية وقد يعود أيضاً إلى أنهم ممن يعملون في مستويات تنفيذية غير قادرة على رؤية أكبر وأشمل للعمل الخيري في المؤسسات الخيرية.

وأفاد 40 ٪ فقط بأن تطبيق الجودة يتطلب مبالغ مالية كبيرة بينما 40 ٪ ذكروا بأن ليس لديهم علم بأن تطبيق الجودة قد يتطلب مبالغ مالية كبيرة والبقية 20 ٪ يرون أن تطبيق الجودة لا يتطلب مبالغ مالية كبيرة. وحول رأي المشاركين في أن تطبيق الجودة سيزيد من رضا المستفيد النهائي، أفاد أكثر من 90 ٪ بالموافقة على ذلك و أن تطبيق الجودة سيعود بالرضا على المستفيد من خدمات المؤسسة أو الجمعية الخيرية.

ويرى 93 ٪ من المشاركين بأن الجودة تساهم في زيادة التعاون بين أقسام الجمعية والمؤسسة الخيرية وإداراتها المختلفة و التقليل من تأخر المعاملات و الإجراءات الإدارية و كذلك سيعالج المشكلات التي تحدث أثناء العمل و يقلل منها بل أفاد المشاركين و بنسبة 92 ٪ بأن تطبيق الجودة في العمل سيزيد من الاستفادة من الطاقات الإبداعية الموجودة لدى العاملين مما سيدفعهم إلى مزيد من الإبداع و الجودة في العمل. وأشار أكثر من 90 ٪ من المشاركين بأن تطبيق الجودة سيسهم في تدريب العاملين على تحمل المسؤوليات الملقاة على عواتقهم وأنهم سيصبحون أكثر قدرة على أداء أعمالهم واستشعار المسؤولية تجاه الآخرين.

وحول المواقف التي يرونها قد تعيق من تطبيق أو تأخر تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية ذكر 73 ٪ من المشاركين بأن عدم اهتمام القيادات العليا معوق مهم، وبنسبة متقاربة من هذا أفاد المشاركون بأن اعتقاد القيادات العليا بأن لديهم أمور ومهام أكبر و أكثر أولوية من تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية هو معوق آخر. وبالسؤال حول: ان المؤسسة والجمعية الخيرية هو مؤسسات لا تهدف إلى الربح ولا إلى رضا المستفيد (العميل) كباقي المؤسسات التجارية والتي تهدف إلى رضا العميل ومن ثم إلى تحقيق الربح، ومدار التقييم لديها يعتمد على مستوى تحقيق الأرباح السنوية، أفاد تقريباً 50 ٪ من المشاركين بعدم موافقتهم على هذا المعوق بل إن المؤسسات الخيرية ينبغي أن تسعى إلى تطبيق الجودة حتى وإن كانت مؤسسات خيرية لا تهدف إلى الربح أو رضا المستفيد من أجل الربح، علماً أن الربح الأساسي هو الاستثمار في الإنسان بناء لرؤية وصناعة لفكر.

أفاد ما يقارب من 65 % من المشاركين بأن عدم التعامل مع المشكلات التي تواجه تطبيق الجودة بشكل جيد وبمنهجية واضحة وصبر وتحمل وتدرج في التطبيق، وكذلك التراجع الذي يتخذه بعض القائمين على بعض المؤسسات والجمعيات الخيرية عند ظهور بعض الصعوبات والمعوقات هو سبب ومعوق واضح لعدم تطبيق الجودة في المؤسسة والجمعية الخيرية. ذكر 60 % من المشاركين تقريباً بأن التغيير المستمر في الخطط ومجالس الإدارة وكذلك تولي مهام تطبيق الجودة في المؤسسة أو الجمعية الخيرية موظفين غير قادرين وغير مؤهلين لهذا الأمر وليس لديهم المعرفة والعلم الكافي لذلك وهذان يعتبران من العوامل المعوقة لتطبيق الجودة في الأعمال الخيرية.

وحول عدم المشاركة في برامج التحسين وإعطاء الفرصة للمشاركين لإبداء آرائهم وانطباعاتهم واقتصار برامج التحسين فقط بما يعتقد المدراء والقيادات دون سائر الموظفين، وافق ما يقارب 60 % على اعتبار هذا أحد المعوقات في عدم تطبيق الجودة. وعن عدم توفر الطاقات والكفاءات المؤهلة لتطبيق الجودة في العمل الخيري وأنها أحد الأسباب المعوقة لتطبيق الجودة وافق أكثر من 75 % من المشاركين على ذلك وأن الحاجة ماسة للتدريب والتأهيل المستمر لصناعة قيادات قادرة على إدارة العمل الخيري بطريقة منهجية وعملية وباحترافية عالية، وهذا ينطبق كذلك على عدم وجود آلية وأساليب إدارية واضحة في اختيار الكفاءات البشرية لإدارة أعمال المؤسسات والجمعيات الخيرية ووافق عليه ما نسبته 70 % من المشاركين.

وأشار أكثر من 65% من المشاركين بأن غياب مفهوم العمل الجماعي والفريق المؤسسي والجماعية في إدارة العمل واتخاذ القرار هو معوق من معوقات تطبيق الجودة. ووجود ثقافة المركزية في العمل واتخاذ القرار سبب من أسباب عدم تطبيق الجودة. وبالنظر إلى مدى وضوح مفهوم الجودة لدى العاملين وأنه معوق من معوقات تطبيق الجودة وافق أكثر من 80 % على ذلك وأن الحاجة ماسة لمزيد من البرامج والأنشطة لنشر ثقافة الجودة ومفاهيمها بين العاملين في القطاع الخيري وهذا ما بدأ فعلاً يظهر خلال الفترة القليلة الماضية وما هذا الملتقى إلا واحد من الجهود الكثيرة التي تسعى قيادات العمل الخيري في المملكة والمسؤولون في وزارة الشؤون الاجتماعية مشكورين في العمل على تنفيذه و تطبيقه خلال الفترة القادمة، ولا شك سيكون له أثر إيجابي ملموس خلال فترة ليست بالطويلة -إن شاء الله -.

وما هذه المعوقات التي يعتقد المشاركون و بنسب متفاوتة بأنها قد تكون من أسباب عدم تطبيق الجودة إلا معوقات ليست بتلك الصعوبة في حلها أو تجاوزها و إنما هي معوقات -في نظرنا - ستزول بمزيد من العمل واستشعار روح الفرق الواحد والعمل بمنظومة العمل المؤسسي والجماعي وبشكل تدريجي، وعند اعتقاد الجميع بأهمية وضرورة تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية وأن هذا مما يحث عليه ديننا الحنيف في سائر أعمالنا وسبق إليه جميع النظريات والمؤلفات الحديثة، وأن إتقان العمل و تجويده من الأمور التي يحمد الله عليه عباده في سائر أعمالهم فكيف في أعمال فاضلة وشريفة وهي خدمة الناس والقيام على حاجاتهم المختلفة فهي ولا شك -ثقة بفضل الله و كرمه -من الأمور التي يرجى للعبد فيها الأجر والثواب العظيم.

#### أبرز النتائج:

- استشعار أغلب المشاركين في الدراسة بأهمية تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية والسرعة في ذلك.
- وجود الرغبة لدى المشاركين بالمساهمة في تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية.
- توجد بعض الاعتقادات غير الصحيحة لدى بعض المشاركين حول تطبيق الجودة في العمل الخيري وهذا يتطلب سرعة تصحيح هذه الاعتقادات.
- غياب مفهوم الجودة و آلياتها لدى بعض العاملين في العمل الخيري .
- التوجه الإيجابي لدى المشاركين في العمل الخيري .
- القصور في تنفيذ الدورات والمحاضرات الخاصة بالجودة بين العاملين في العمل الخيري .
- قلة الكوادر المؤهلة في القطاع الخيري لإدارة برامج الجودة.
- قلة وجود قاعدة للبيانات والمعلومات لدى الجهات الخيرية.

### التوصيات :

1. الاستفادة من وجود الرغبة والدافعية لدى العاملين في القطاع الخيري لتطبيق الجودة والسرعة في نشر الثقافة حولها .
2. إجراء المزيد من الدراسات التفصيلية لكل منطقة ولكل نشاط خيري حسب التخصص ( تحفيظ ، بر ، تنمية محلية ، مكاتب دعوية، ..... ) وتحديد الأولويات في تطبيق الجودة .
3. إجراء المزيد من اللقاءات والمؤتمرات والدورات التدريبية وإشراك العاملين في الجهات الخيرية - بجميع مستوياتهم - في المشاركة فيها كل حسب مركزه ومهامه.
4. دعم المؤسسات المانحة لبرامج تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية و تبني تدريب كفاءات مختارة لتولي مهام إدارة الجودة في المؤسسات والجمعيات الخيرية .
5. الجودة تنطلق من المعلومة لذا يجب أن تركز المؤسسات والجمعيات الخيرية على الاهتمام بالجانب الرقمي الإحصائي و إنشاء قاعدة بيانات تهتم بجميع نشاطات وخدمات المؤسسة أو الجمعية الخيرية .
6. إقامة ملتقى سنوي لتبادل الخبرات و التجارب الناجحة في تطبيق الجودة مع القطاع الخيري .
7. إنشاء موقع إلكتروني يهتم بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في العمل الخيري .
8. تبني إحدى الجهات أو المؤسسات إصدار شهادة اعتماد لتطبيق الجودة في المؤسسات والجمعيات الخيرية .
9. التخطيط الجيد يؤدي إلى نتائج ومخرجات جيدة، لذا لا بد من وجود الخطط الإستراتيجية والتنفيذية لجميع المؤسسات والجمعيات الخيرية وإطلاع جميع العاملين على هذا الخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .
10. الحاجة إلى التحالفات الإستراتيجية والاندماجات بين الجمعيات والمؤسسات الخيرية تحت مظلة مؤسسية.

11 . التركيز على إدارة القوى البشرية والتي تعتبر ذات أولوية في

تنشيط و تفعيل دور الجودة، إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية وتأهيلها وتحفيزها العامل الرئيس لتحقيق المؤسسات لأهدافها.

12 . المشاركة والتحفيز وذلك من خلال إطلاق الفعاليات وتشجيع

الابتكار والإبداع وزرع روح المشاركة الذاتية والعمل بروح الفريق وإيجاد البرامج التطويرية والتحفيزية والاجتماعية لبناء دور القوى البشري كشركاء في النجاح .

13 . التزام الإدارة العليا في المؤسسات والجمعيات الخيرية بالجودة

كهدف إستراتيجي للنجاح بتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم ولجميع الشركاء فيها وفق عمل مؤسسي منظم.

14 . الجودة مسؤولية الجميع و لكل فرد في المؤسسة دور في نجاحها.

15 . تبني نظام لتقويم أداء المؤسسات والجمعيات الخيرية بصفة عامة

يقوم على المراقبة والمتابعة والدعم.

وأخيراً ..

نسأل الله أن ينفع بهذه الجهود المقدمة وأن ييسر لها توفيقاً لدعم ونجاح العمل الخيري الذي نرى بارقة نجاحه بجودة عالية تلوح في أفق نجاحات سابقة له.

كما نتقدم بالشكر والثناء للقائمين على هذا اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية ونخص سمو أمير المنطقة الشرقية رئيس جمعية البر بالمنطقة الشرقية - راعي اللقاء

- واللجنة المنظمة واللجنة العلمية وجميع اللجان على جهودهم المستمرة في عقد مثل

هذه اللقاءات السنوية وبجودة عالية وتنسيق رائع. كما نقدم لجميع المشاركين في

هذه الدراسة من العاملين في الجهات والمؤسسات الخيرية الشكر والتقدير للوقت

والجهد الذي بذلوه في تعبئة الإستمارة ووضع مقترحاتهم وآرائهم فيها مما كان له

الفضل الكبير بعد فضل الله عز وجل في الوصول إلى هذه النتائج .

### استمارة البحث



أخي الكريم المشارك في /

المؤسسة أو الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم -المكتب التعاوني للدعوة  
و الإرشاد و توعية الجاليات -جمعية البر -لجان التنمية الاجتماعية - مؤسسة  
..... جمعية .... جهة..... خيرية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديك إستمارة لمعرفة مدى التوجه لتطبيق الجودة في المؤسسة والجمعية الخيرية  
التابع لها ، و ما هي أبرز المعوقات التي تراها في عدم القيام بتطبيق الجودة في العمل  
الخيري؟ .

نأمل التكرم بتعبئة هذه الإستمارة مساهمة منك في الرقي و الرفع من مستوى  
العمل الخيري في المملكة العربية السعودية .

شاكرين اهتمامكم و تعاونكم

فريق البحث



دراسة مدى معرفة ووعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية  
لمفهوم تطبيق الجودة، 1429هـ

الاسم ( اختياري ) : .....العمر : .....الجنسية :  
.....

المدينة ..... المنطقة : .....

المؤهل الدراسي : .....التخصص : .....المسمى الوظيفي :  
.....

الجهة ( المؤسسة ) : ..... عدد السنوات في هذه العمل  
.....:

- ☐ هل أنت متفرغ للعمل الخيري؟ ( ) نعم ( ) لا
- ☐ هل أنت ملتزم بدوام واضح في المؤسسة الخيرية؟ ( ) نعم ( ) لا
- ☐ في أي مستوى من المستويات الإدارية عملك؟ : ( ) إدارة العليا ( )  
وسطى ( ) تنفيذية
- ☐ هل تلقيت أي دورة في مجال الجودة؟ : ( ) نعم ( ) لا
- ☐ إذا كان نعم ، كم دورة : ..... عدد الأيام : .....
- ☐ هل سمعت عن مفهوم الجودة؟ : ( ) نعم ( ) لا
- ☐ هل هنالك مسؤول للجودة في المؤسسة الخيرية؟ : ( ) نعم ( ) لا
- ☐ هل ترغب في تطبيق الجودة في مؤسستك الخيرية؟ : ( ) نعم ( ) لا
- ( ) لا أدري
- ☐ هل يوجد لديك وصف وظيفي لمهامك الوظيفية؟ : ( ) نعم ( ) لا
- ( ) لا
- ☐ هل يوجد للمؤسسة الخيرية رؤية؟ ( ) نعم ( ) لا
- ☐ هل يوجد للمؤسسة الخيرية رسالة؟ ( ) نعم ( ) لا

- هل يوجد للمؤسسة الخيرية أهداف؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يوجد للمؤسسة أو الجمعية خطة إستراتيجية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يوجد للمؤسسة أو الجمعية خطة للجودة؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل تعتقد بأهمية تطبيق الجودة في العمل الخيري؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يوجد في المؤسسة الخيرية لديكم نظام لحفظ وإدارة البيانات؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يتم تطبيق نماذج إدارية في المؤسسة الخيرية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل الإدارة العليا للمؤسسة الخيرية لديها توجه نحو تطبيق الجودة؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يوجد في المؤسسة الخيرية موظف مختص للجودة؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل لديك افتتاع بأهمية إدارة الجودة كمنهج لتحسين خدمات المؤسسة؟  
( ) نعم ( ) لا

| م  | أسباب اتخاذ المؤسسة الخيرية قرار تطبيق الجودة                   | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 1  | الإيمان بحتمية الجودة لإحداث التحسين في الخدمات للمؤسسة الخيرية |            |       |         |           |                |
| 2  | تحسين سمعة المؤسسة                                              |            |       |         |           |                |
| 3  | مسايرة المؤسسات و الجمعيات الأخرى وحتى لا تتهم بالتخلف          |            |       |         |           |                |
| 4  | ضغط و شكاوي من جانب المستفيدين                                  |            |       |         |           |                |
| 5  | الدعاية و الإعلان عن خدمات المؤسسة الخيرية                      |            |       |         |           |                |
| 6  | حضور بعض القادة لدورات وندوات عن الجودة                         |            |       |         |           |                |
| 7  | مواجهة أزمة أو مواقف يهدد وجود المؤسسة الخيرية                  |            |       |         |           |                |
| 8  | اشتراط تطبيق الجودة من المؤسسات المانحة                         |            |       |         |           |                |
| 9  | تطبيق معايير الدعم من المؤسسات المانحة                          |            |       |         |           |                |
| 10 | يضيف أعباء ومهام جديدة علي                                      |            |       |         |           |                |
| 11 | يأخذ وقتاً زمنياً أطول في العمل                                 |            |       |         |           |                |
| 12 | يساهم في نمو المؤسسة                                            |            |       |         |           |                |

| م  | رأيك في تطبيق الجودة في العمل الخيري:   | موافق<br>بشدة | موافق | لا أدري | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|-----------------------------------------|---------------|-------|---------|--------------|-------------------|
| 13 | يساهم في توزيع الأعمال على الموظفين     |               |       |         |              |                   |
| 14 | يساهم في تطبيق مفهوم العمل الجماعي      |               |       |         |              |                   |
| 15 | يساهم في التطوير والتحسين لمستوى الخدمة |               |       |         |              |                   |
| 16 | يساهم في رفع مستوى الموظف               |               |       |         |              |                   |
| 17 | أمراً غير قابل للتحقيق                  |               |       |         |              |                   |
| 18 | يتطلب مبالغ مالية كبيرة                 |               |       |         |              |                   |
| 19 | يركز على المنتج النهائي دون غيره        |               |       |         |              |                   |
| 20 | يحسن من جودة الخدمات                    |               |       |         |              |                   |
| 21 | يزيد رضا المستفيدين .                   |               |       |         |              |                   |
| 22 | يزيد من التعاون بين الأقسام .           |               |       |         |              |                   |
| 23 | يعالج مشكلات العمل                      |               |       |         |              |                   |
| 24 | يستثمر الطاقات الإبداعية للعاملين .     |               |       |         |              |                   |
| 25 | يخفض تكلفة وأداء الخدمات                |               |       |         |              |                   |
| 26 | يدرّب العاملين على تحمل المسؤولية       |               |       |         |              |                   |

| م  | من أهم معوقات تطبيق الجودة في المؤسسة أو الجمعية الخيرية :      | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 27 | عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة .                    |            |       |         |           |                |
| 28 | الاعتقاد لدى القيادات بأن هناك قضايا أكثر أهمية من تطبيق الجودة |            |       |         |           |                |
| 29 | المؤسسة خدمية و هي لا تهدف إلى تحقيق الربح                      |            |       |         |           |                |

| م  | من أهم معوقات تطبيق الجودة في المؤسسة أو الجمعية الخيرية :               | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 30 | المؤسسة خدمية و هي لا تهدف إلى رضا العميل                                |            |       |         |           |                |
| 31 | عدم التعامل بجدية مع المشكلات التي تواجه تطبيق الجودة                    |            |       |         |           |                |
| 32 | التراجع السريع عند وجود بعض الصعوبات                                     |            |       |         |           |                |
| 33 | التغير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة . |            |       |         |           |                |
| 34 | فقدان الثقة من العاملين لأعمال التطوير واعتبارها مجرد شعارات             |            |       |         |           |                |
| 35 | تولي زمام برامج الجودة لمديرين غير مدركين لمفاهيم الجودة                 |            |       |         |           |                |
| 36 | تحديد أولويات التحسين من وجهة نظر المديرين فقط                           |            |       |         |           |                |
| 37 | عدم توفر الكوادر المؤهلة في ميدان العمل لإدارة الجودة                    |            |       |         |           |                |

مدى معرفة ووعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم تطبيق الجودة، 1429هـ  
الدكتور / عبدالله بن محمد الربيعة- الدكتور / حسن بن محمد شريم- المهندس/محمد بن ناصر الرشيد

|    |                                                            |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 38 | الثقافة السائدة في بعض المؤسسات الخيرية غير ملائمة         |  |  |  |  |
| 39 | نقص بعض الموارد المالية المتاحة للمؤسسة الخيرية            |  |  |  |  |
| 40 | عدم استخدام الأساليب العلمية والموضوعية في اختيار العاملين |  |  |  |  |
| 41 | غياب مفهوم العمل الجماعي                                   |  |  |  |  |
| 42 | عدم ملائمة الهيكل التنظيمي في المؤسسات الخيرية             |  |  |  |  |
| 43 | المركزية في العمل                                          |  |  |  |  |
| 44 | عدم وضوح مفهوم الجودة                                      |  |  |  |  |
| 45 | عدم إشراك العاملين في المؤسسات الخيرية في اتخاذ القرارات   |  |  |  |  |
| 46 | عدم إدراك العاملين لدوافع و أهداف تطبيق الجودة             |  |  |  |  |

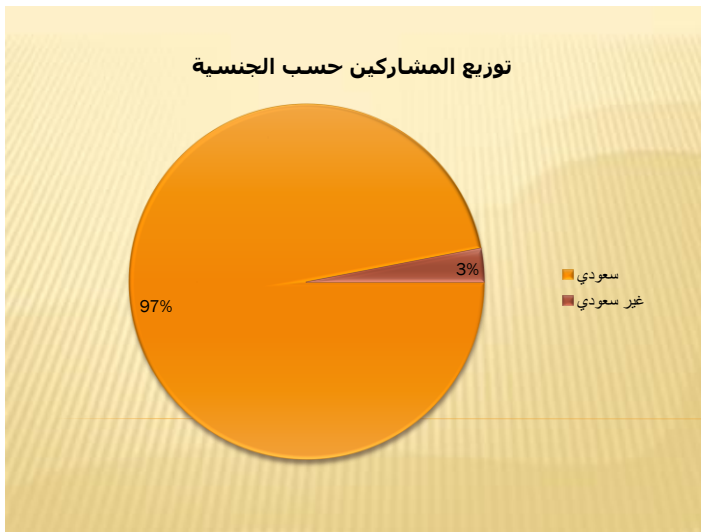
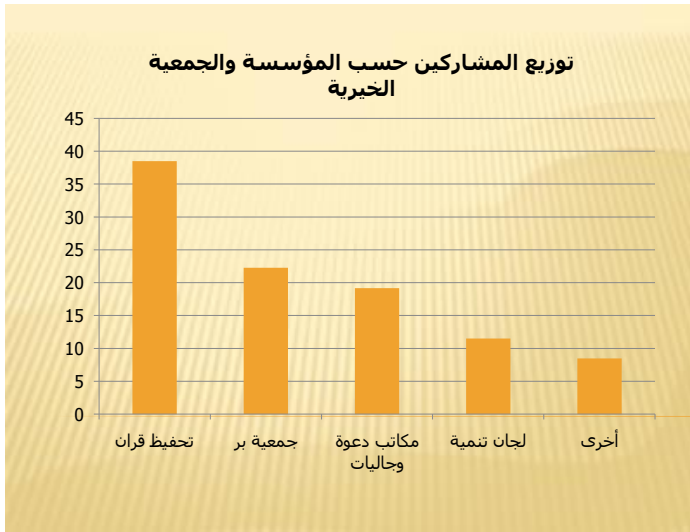
ا هي المقترحات التي تراها لتطبيق وتطوير الجودة في مؤسستك الخيرية؟

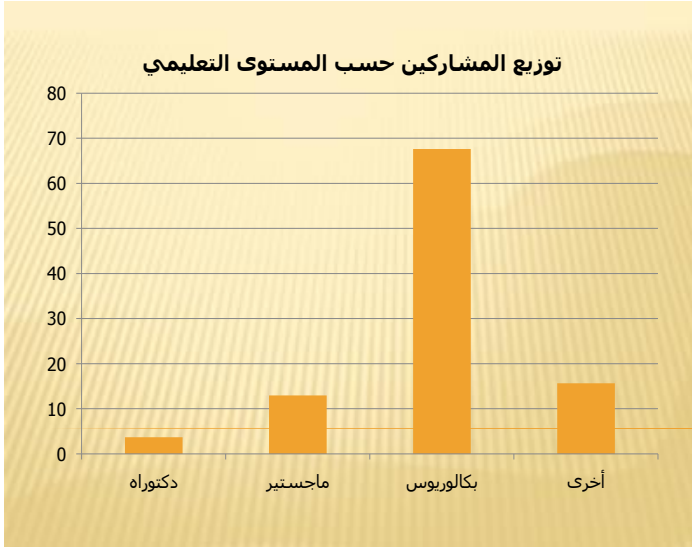
.....

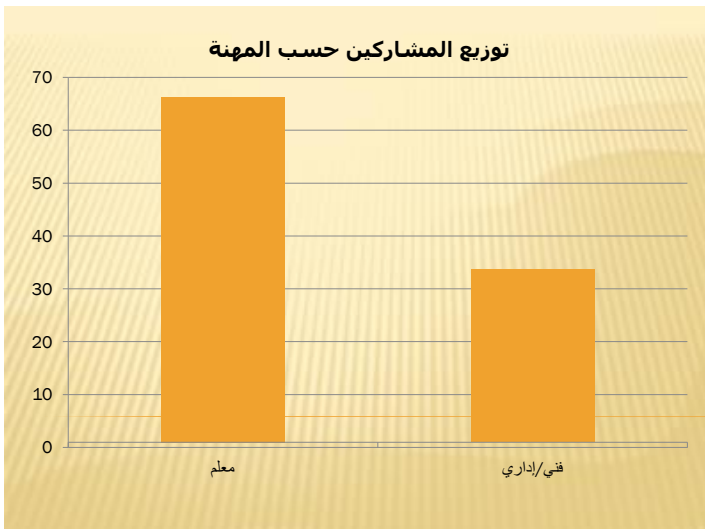
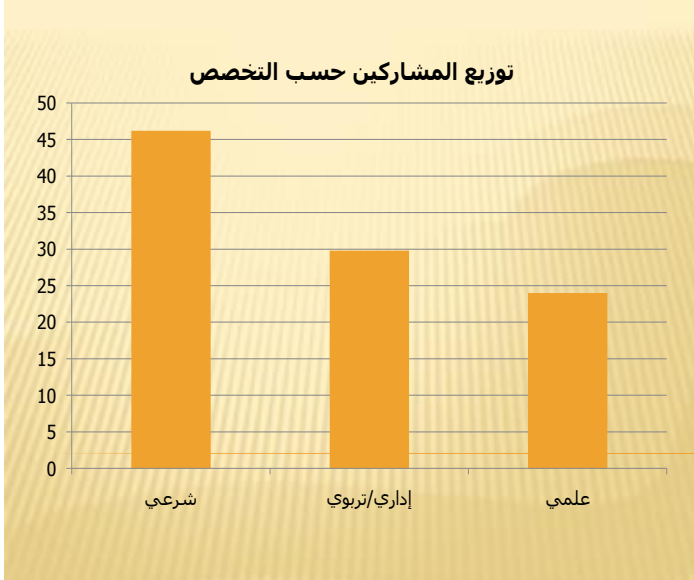
.....

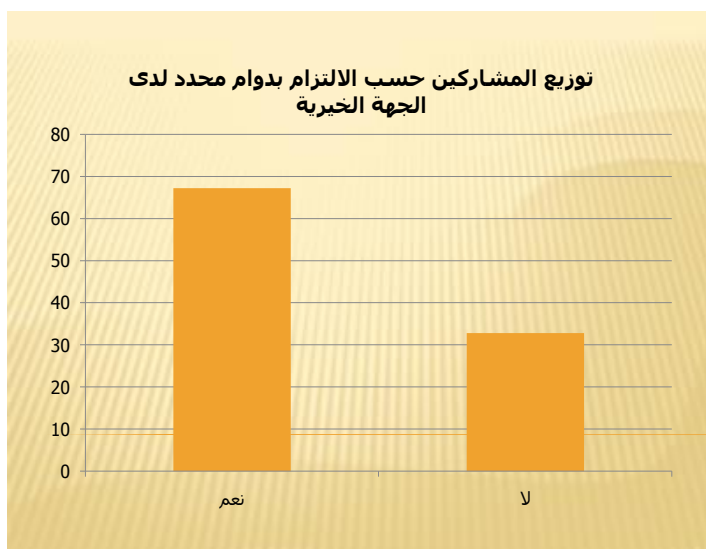
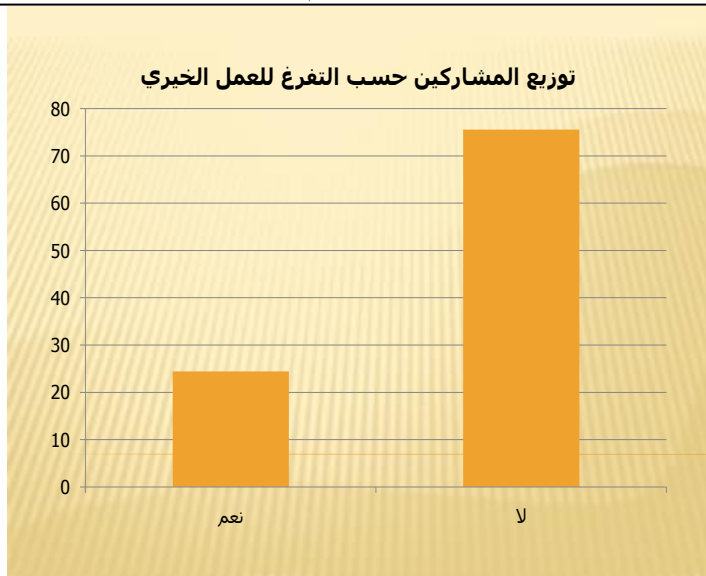
.....

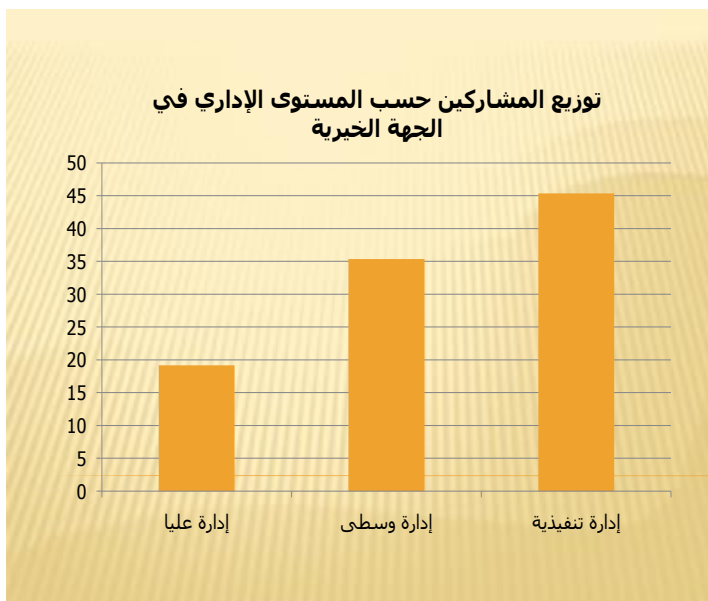
شاكرين لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم.



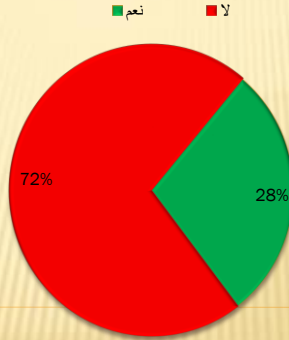




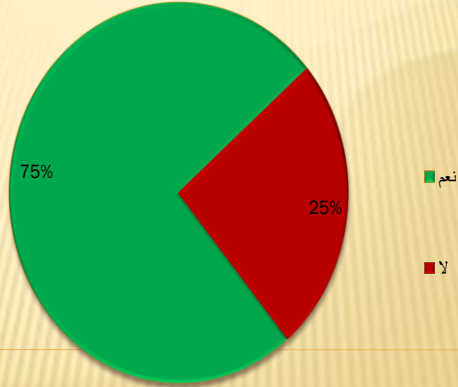




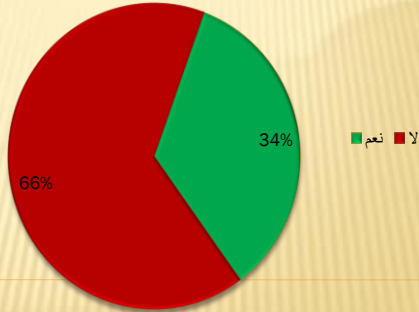
### توزيع المشاركين حسب المشاركة في دورات للجودة



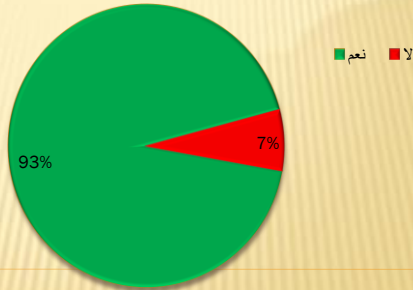
### توزيع المشاركين حسب المعرفة لثقافة الجودة

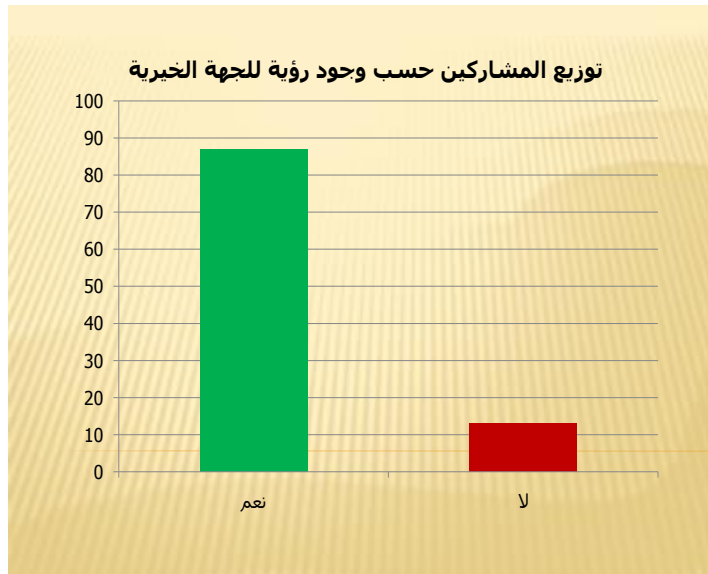
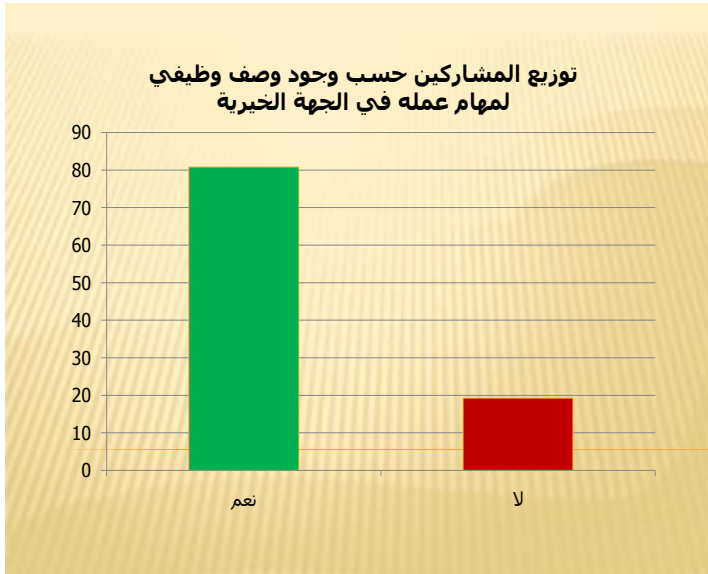


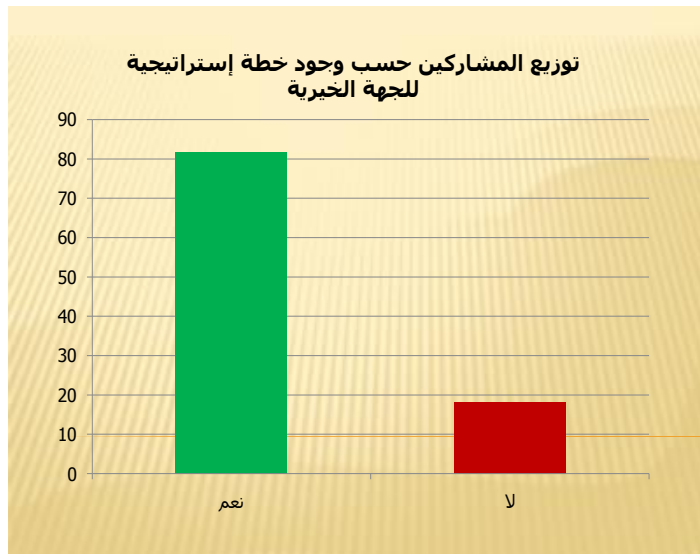
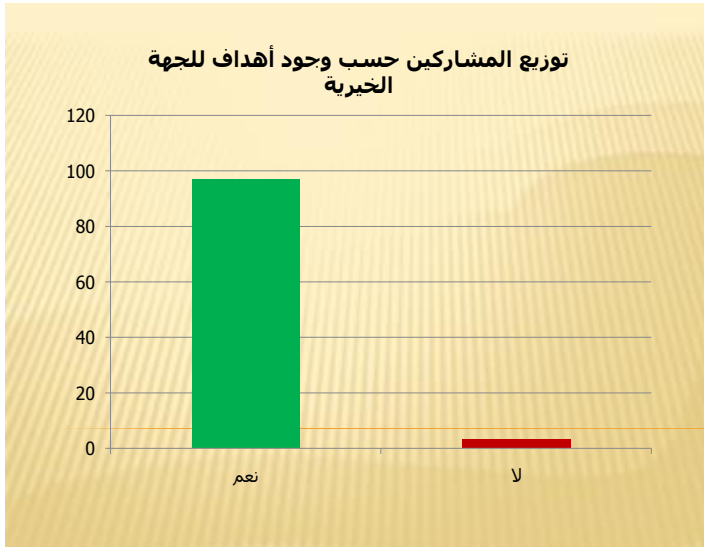
### توزيع المشاركين حسب وجود مسئول للجودة في الجهة الخيرية

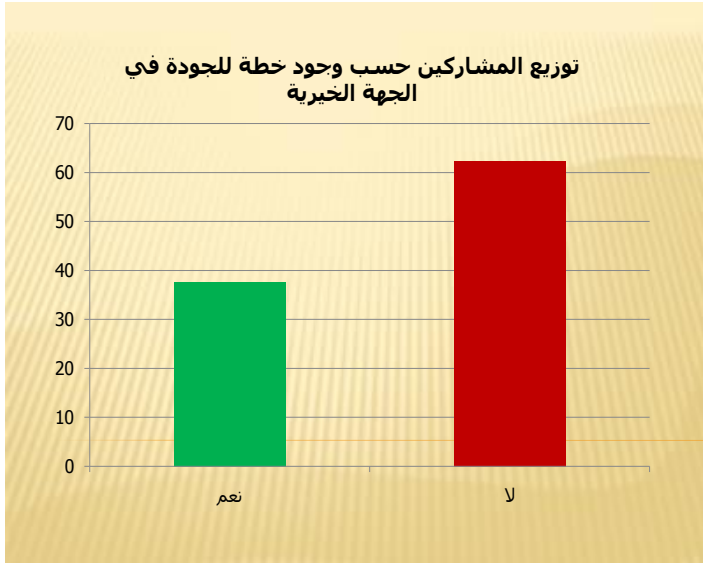


### توزيع المشاركين حسب الرغبة في تطبيق الجودة في الجهة الخيرية

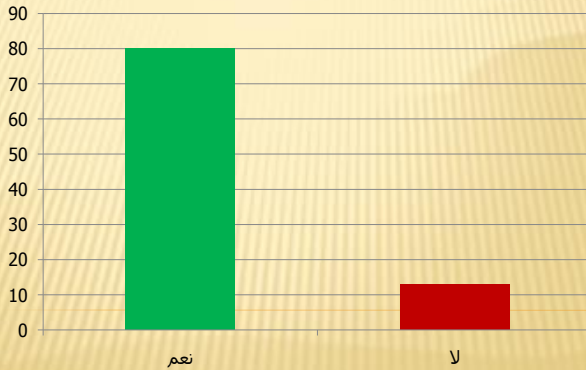




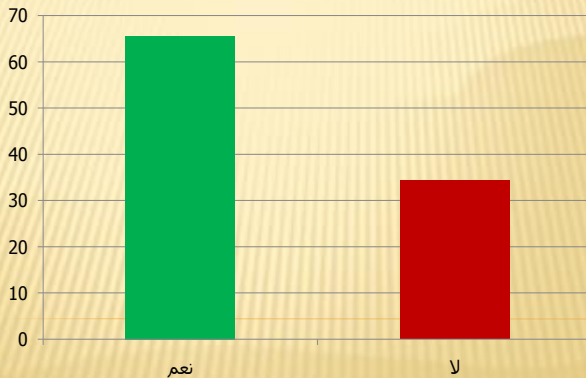


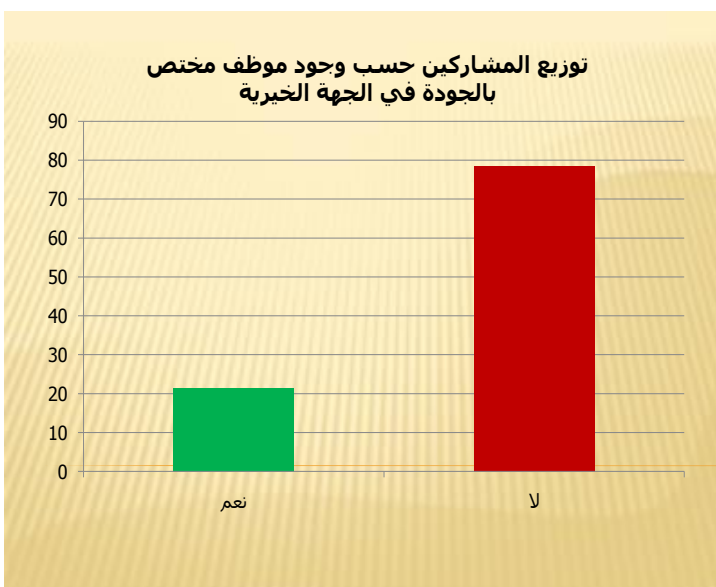
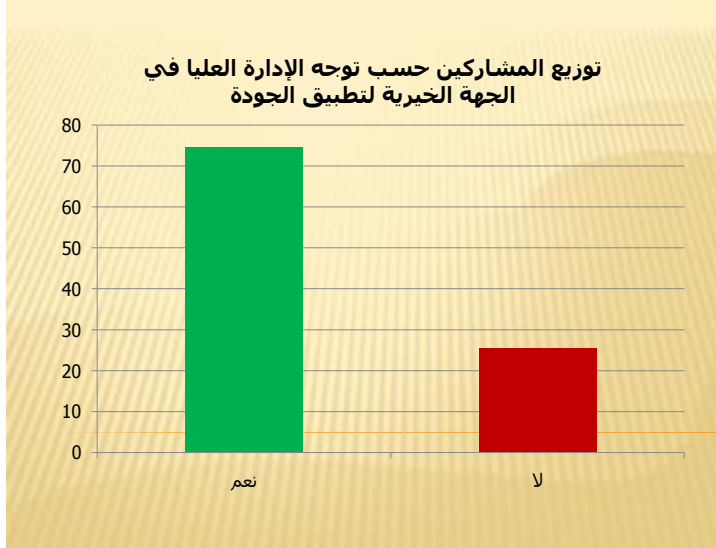


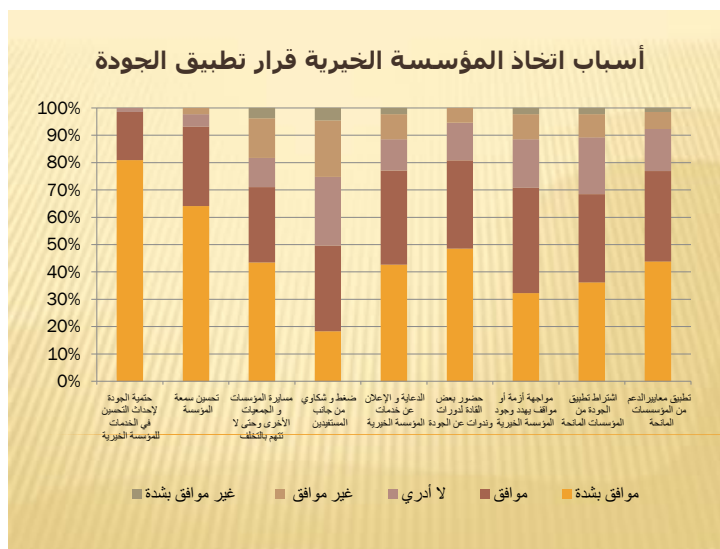
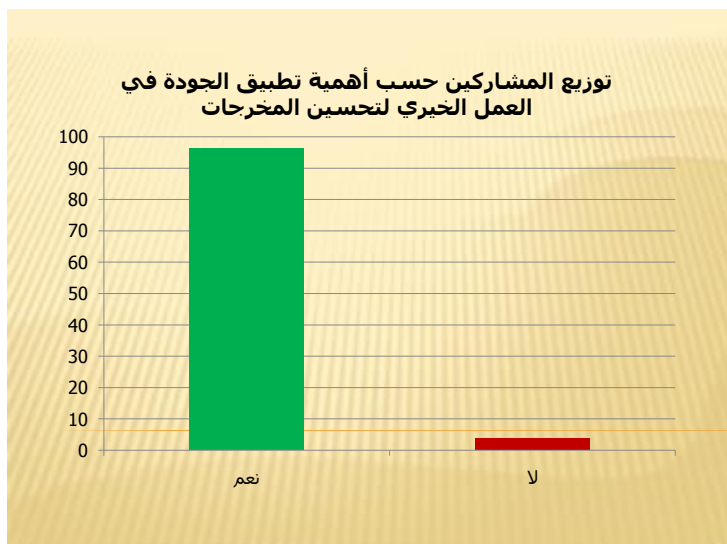
### توزيع المشاركين حسب وجود نماذج إدارية محددة في الجهة الخيرية

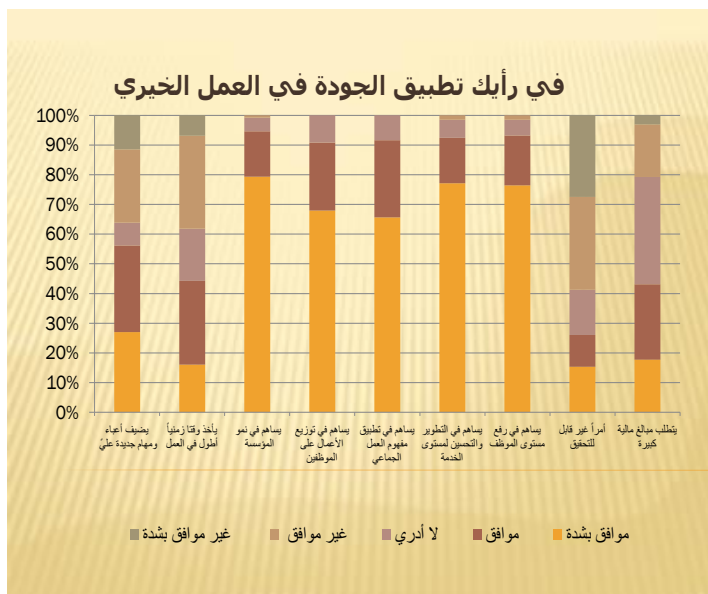


### توزيع المشاركين حسب وجود نظام لحفظ البيانات وإداراتها في الجهة الخيرية

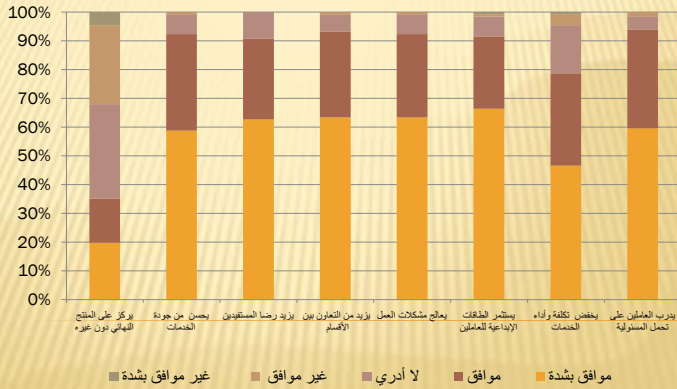




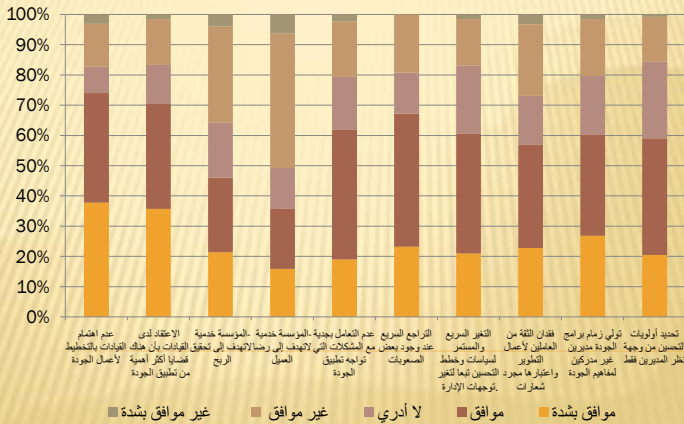


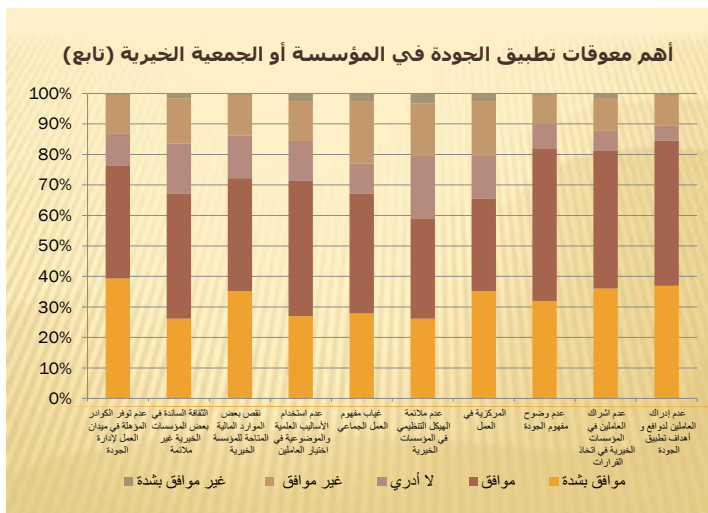


### في رأيك تطبيق الجودة في العمل الخيري (تابع)



### أهم معوقات تطبيق الجودة في المؤسسة أو الجمعية الخيرية





## **عنوان الورقة :**

**تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية**

## **مقدمها :**

**الدكتور / عبدالله بن عثمان الخراشي**

## مقدمة

يحظى العمل الخيري باهتمام الجهات الرسمية والشعبية، وذلك لأهميته وارتباطه بإحدى أهم شرائح المجتمع وهي طبقة ذوي الدخل المنخفضة التي أمر الله - عز وجل - بالإحسان إليها، ومن هذا المنطلق أصبح من المهم أن نهتم بالعمل الخيري من مختلف الجوانب، ومن ذلك الاهتمام بتجويد أعمال هذه الجمعيات، وتحسين مخرجاتها بتطبيق النظم والمعايير الإدارية الناجحة، ومن ذلك تطبيق الجودة، ولئن كانت مؤسسات القطاع الخاص قد اعتنت بتطبيق معايير الجودة، لكسب رضي العميل بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح المادي، فإن الجمعيات الخيرية أحوج ما تكون لتطبيق الجودة في أدائها لارتباط عملها بشكل مباشر بشريحة الفقراء والمحتاجين - وهم الشريحة الأولى بالاهتمام والرعاية - ودورها في تحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لمبدأ التكافل الذي حث عليه ديننا الحنيف.

وهذا البحث محاولة لمعالجة موضوع تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية من خلال دراسة ميدانية شمل عشرين (20) جمعية خيرية بمختلف مناطق المملكة، سائلاً الله عز وجل أن يسهم في دعم مسيرة العمل الخيري .

## مدخل:

تتكون المنظمة أو المؤسسة من ثلاثة أنواع من الموارد: مادية و بشرية ومعلوماتية وتستخدم في النظم الفرعية لها تسويق، عمليات، تمويل وموارد بشرية وغيرها وذلك بقصد إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتعتبر وظيفة العمليات إحدى الوظائف المنظمة الأساسية التي تؤثر على نجاح المنظمة واستمرارها

أما عن مخرجات المنظمة فهي إما سلع أو خدمات ولكل منها خصائصها، ونظراً لأن المخرج للجمعيات الخيرية عبارة عن خدمات فيحسن الإشارة إلى أهم خصائصها العامة وهي: أن الخدمات كيان غير ملموس أو محسوس، ولا يمكن تخزينها، وتتطلب اتصالاً بالعميل بشكل كبير، كما أن العميل يشارك في تقديمها على أن أهم عنصر في خصائصها أن الاعتماد بشكل أساسي يكون على المعايير في وصف الجودة مثل رضا العميل وانخفاض الاعتماد على المعايير الكمية

### مفهوم الجودة:

تعد الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهرت كاستجابة طبيعية للمنافسة بين الدول والشركات في ظل التطور الهائل للمشاريع الإنتاجية، وفي ظل زيادة الوعي لدى المستهلكين الذين يبدون اهتماما أكبر بالمنتج ذي الجودة العالية أو الخدمة المميزة.

ظهرت عدة تعريفات للجودة فهناك من عرفها: ( بأنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والتوفير والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال)

وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة: ( بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين )

وينظر بعض الباحثين للجودة من ثلاث زوايا الأولى:

جودة التصميم، وهي: مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، والثانية: جودة الإنتاج وهي: المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية والثالثة: جودة الأداء التي تظهر للمستهلك عن الاستعمال الفعلي للمنتج إلى جانب التركيز على الجودة أثناء تقييم المنتج تتضمن مفاهيم وعناصر واحدة فهي تركز على جودة تصميم المنتج

وينظر احد الباحثين للجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل وأنها ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والأنظمة والوظائف

### أهداف الجودة:

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيا كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات الغير ربحية ومنها الجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

- 1 - خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
  - 2 - اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الإنجاز.
  - 3 - رفع مستوى العاملين بالمؤسسة بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
  - 4 - تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
  - 5 - تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- ويمكن إضافة أهداف أخرى للجودة تتناسب مع الجمعيات الخيرية ومنها:
- 6 - زيادة موارد الجمعية: فالجودة في تنفيذ البرامج تقضي على الهدر وتخفيض التكاليف وتسهم في جذب المتبرعين الذين تقنعهم البرامج الفاعلة على أرض الواقع.
  - 7 - تحقيق أهداف الجمعية وخاصة الأهداف بعيدة المدى بتقليص دوائر الفقر ورفع المستوى المعيشي للمستفيدين.
  - 8 - كسب تعاطف المجتمع بمختلف قطاعاته وبالتالي الحصول على أنواع مختلفة من الدعم وزيادة مستويات التعاون.

### متطلبات تطبيق الجودة:

الجودة تظل حلما وأمنيات لدى المسؤولين بالمنشأة ما لم يتم تهيئة متطلبات تطبيقها واتخاذ خطوات جادة في ذلك، وهذه الخطوات منها ما يسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، وحصر نتائجها المرغوبة، ومن أهم هذه المتطلبات:

#### 1 - زرع الفكرة في ثقافة العاملين بالمؤسسة.

إن تحقيق الجودة نتاج عمل مشترك ينطلق من ثقافة العاملين في المؤسسة ولذا من المهم أن تتشكل لدى العاملين بالمؤسسة قناعة بأهمية تطبيق الجودة، ويمكن أن يتم من خلال تسويق وتوضيح مفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة عن طريق المحاضرات أو المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية، ومن المفيد جداً اطلاع العاملين في المؤسسة على تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق الجودة.

#### 2 - التعليم والتدريب.

نظراً لأن الجودة تتطلب إيجاد المعايير وطرق التنفيذ، ولكونها مسلك إداري جديد يطبق بالجمعيات ولكي يكون هذا التطبيق بشكل صحيح فلا بد من تبني برامج تدريب وتعليم العاملين بالمنظمة على أساليب وأدوات تطبيق الجودة، وأن يراعى في البرامج التدريبية أن تتناسب مع متطلبات كل مستوى حسب علاقتهم بتطبيق الجودة سواء في رسم الاستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة.

#### 3 - الاستعانة بالاستشاريين .

الاستعانة بالخبرات من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تبني الجودة بالمنظمة مهم لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، وللمساهمة في حل المشاكل المتوقعة التي ستتشأ وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق الجودة.

#### 4 - التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة فيهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، سيسهم بشكل كبير في تطوير برامج الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد على درجة حماس المشاركين في التحسين، فمن المهم تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المالية و المعنوية المشجعة وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق الجودة.

#### 5 - الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة الإنجاز، وتعديل أي مسار خاطئ وتقويمه إذا تطلب الأمر.

خصائص الجودة ذات الصلة بالخدمات:

إن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة كمخرج إنتاجي لا بد أن يتميز بخصائص تحدد مستوى الجودة ذكرها بعضهم في النقاط التالية:

- 1 - الموثوقية وهي: القابلية لإنجاز الخدمة الموعودة بشكل معتمد ومضبوط.
- 2 - الاستجابة وهي: الرغبات لمساعدة الزبائن ( المستفيدين ) وتقديم الخدمة لهم.
- 3 - الملموسة وتعني: التسهيلات الفيزيائية كالمعدات والأدوات والمظهر.
- 4 - الضمان ويعني معرفة قابلية الموظفين لنقل الثقة والاعتماد عليهم.
- 5 - البعد العاطفي وهو الرعاية والاهتمام المقدم للمستفيدين.

هذه الخصائص وضعت بشكل عام للمخرجات الخدمية التجارية مثل: (تقديم الرعاية الصحية، النقل، التعليم .... )، ونظراً لأن الخدمات المقدمة من الجمعيات الخيرية للمستفيدين غالباً ما تكون خدمات إنسانية مجانية فلا بد من تكييف هذه الخصائص على أنشطة الجمعيات الخيرية.

### الجودة في الجمعيات الخيرية :

إن أهم نقطة ننطلق منها للحديث عن تطبيق الجودة الشاملة في عمل الجمعيات الخيرية هي تحديد فلسفة النظر لطبيعة العمل الخيري، فالعمل الخيري والتكافل الاجتماعي ومساعدة المحتاجين في كافة المجالات في مجتمعنا تنطلق من مبادئ وقيم حث عليها ديننا الحنيف، ومن يقدم المساعدة للآخرين بأي صورة كانت يقدمها محتسبا الأجر من الله بالدرجة الأولى.

لكن الاحتساب والنوايا الطبية لا يبرر تقديم الخدمة للمحتاجين بأسلوب عشوائي دون اهتمام بالجودة، أو التقصير في أدائها كما وكيفا، وذلك لأن العشوائية تقلل من الفوائد بل ربما تتسبب في إيجاد المشاكل، والشريعة الإسلامية كل لا يتجزأ فمن المهم أن نؤكد - من مبدأ الاحتساب نفسه - إن من الواجب أن تؤدي الخدمة بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج المرجوة عملاً بالتوجيه النبوي (إن الله يحب أحداكم إذا عمل عملاً أن يتقنه) ولهذا لا بد من الاهتمام بجودة العمل الخيري بما لا يقل عن اهتمام المنظمات الربحية بإنتاجها الربحي.

من جانب آخر يجب ملاحظة أن منتج الجمعيات الخيرية الخدمي يستهدف بدرجة كبيرة المحتاجين من ذوي الدخل المنخفضة، وحاجة هؤلاء للجمعيات أكبر من حاجة الجمعيات لهم، وهذا الوضع قد ينعكس سلباً في تطبيق الجودة باعتبار أن المستفيد يرضى بأقل مستوى للخدمة طالما أنها مجانية، كما أن جانب المنافسة معدوم لوجود حيز جغرافي يشكل امتيازاً لعمل الجمعية، وهذا الوضع يختلف عن المنظمات الربحية التي يبحث الزبون عن منتجها في ظل وجود المنافسة، مما يجعل المنظمة الربحية تسعى لكسب العميل بتطبيق الجودة.

## الجمعيات الخيرية بالمملكة:

يعود نشأة الجمعيات الخيرية بالمملكة إلى عام 1384هـ حيث أقر نظام عرف باسم: ( نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية)، ثم صدرت لائحة الجمعيات الخيرية بقرار مجلس الوزراء عام 1410هـ، وتلاه صدور القواعد التنفيذية للائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بقرار وزير العمل والشؤون الاجتماعية عام 1412هـ، والجمعيات الخيرية بالمملكة تعمل حتى اليوم في ظل هذه اللائحة والقواعد المنظمة لها.

بحسب آخر إحصائية صادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية وصل عدد الجمعيات الخيرية إلى (468) جمعية رجالية ونسائية موزعة على جميع مناطق المملكة بنسب متفاوتة أدناها خمس جمعيات بمنطقة نجران، و105 جمعية بمنطقة مكة المكرمة.

| المنطقة         | عدد الجمعيات | عدد سكان المنطقة<br>(سعوديون) | نسبة الجمعيات إلى<br>عدد السكان |
|-----------------|--------------|-------------------------------|---------------------------------|
| الرياض          | 88           | 3726523                       | 42300:1                         |
| مكة المكرمة     | 105          | 3586565                       | 34100:1                         |
| المدينة المنورة | 34           | 1144189                       | 33600:1                         |
| القصيم          | 41           | 817492                        | 20000:1                         |
| الشرقية         | 49           | 2555466                       | 52100:1                         |
| عسير            | 48           | 1434759                       | 30000:1                         |
| تبوك            | 12           | 595491                        | 49500:1                         |
| حائل            | 32           | 451647                        | 14100:1                         |
| الحدود الشمالية | 6            | 239331                        | 40000:1                         |
| جازان           | 26           | 993675                        | 38200:1                         |
| نجران           | 5            | 348689                        | 69700:1                         |
| الباحة          | 17           | 328243                        | 19300:1                         |
| الجوف           | 7            | 308132                        | 44000:1                         |
| المجموع         | 470          | 16529302                      | 35100:1                         |

إحصائية توزيع الجمعيات الخيرية حتى منتصف عام 1429هـ وإحصائية السكان لعام 1425هـ

أما عن أهداف الجمعيات الخيرية فقد حددتها المادة الثانية في لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بأنها: (تهدف الجمعية الخيرية إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً وعيناً والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي، ويحدد النظام الأساسي للجمعية أهدافها ويحظر على الجمعية تجاوز أهدافها المحددة أو الدخول في مضاربات مالية) ولم يرد في اللائحة التنظيمية أي تحديد أو تقييد للأهداف، ولكن معظم هذه الأهداف بحسب طبيعة عمل الجمعيات الخيرية - باستثناء الجمعيات المتخصصة - موجهة لمساعدة الفقراء والمحتاجين بمختلف شرائحهم، وطالما أن صياغة الأهداف يعود إلى المؤسسين، فسنلاحظ التفاوت بين هذه الأهداف (ضعفاً وجوداً وكثرة وقلة إجمالاً وتفصيلاً...) وفي نهاية المطاف ستقيد هذه الأهداف عمل الجمعيات باعتبار أن البرامج تنطلق منها.

#### الجودة في الجمعيات الخيرية:

حين تكون المنظمة مستقلة، وتملك قراراتها وتتحكم في وضع أنظمتها ولوائحها وبرامجها واختيار العاملين بها تكون مسؤوليتها أكبر في تطبيق الجودة، والجمعيات الخيرية رغم أنها ليست مؤسسات ربحية، إلا إنها أهم من المؤسسات الربحية من حيث رسالتها، وطبيعة المستهدفين من أنشطتها وبرامجها وأثرها في المجتمع، وبالرغم من وجود لائحة للجمعيات الخيرية، وقواعد تنفيذية لهذه اللائحة، إلا أن الباحث لا يحتاج إلى جهد كبير ليتطلع على مدى المرونة في تطبيق اللائحة أو النظام، كما لا يحتاج إلى جهد كبير ليدرك مدى التفاوت بين هذه الجمعيات من حيث مستوياتها وإمكاناتها وبرامجها وإنجازاتها، ومستوى أدائها وهيكلها الإداري.

أما عن تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية فمن خلال الاستبيان الذي طرح على (20) جمعية من جمعيات البر الخيرية في مختلف مناطق المملكة يتضح إلى أي حد واقع تطبيق الجودة وتطبيق معاييرها

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة عالجت عدة نقاط تتعلق بتطبيقات الجودة بشكل مباشر وغير مباشر.

فعن تطبيق الجودة في الجمعيات كان السؤال الأهم المطروح هو:

هل تطبق الجمعية معايير الجودة في أدائها ؟

كانت الإجابة 100% (ب لا )، وهذا الإجماع من قبل الجمعيات الخيرية على عدم تطبيق الجودة يؤكد أهمية التحرك لمعالجة ما يمكن اعتباره خللاً في أداء الجمعيات باعتبار الجودة خيار مهم لأي عمل كما ذكرنا آنفاً ولتوضيح حقيقة عدم تطبيق معايير الجودة في عمل الجمعيات طرحت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمجالات تطبيق الجودة وأولها ما يرتبط بالبرامج والأنشطة المقدمة للمستفيدين باعتبارها العمود الفقري لأنشطة الجمعيات

كان إجابة السؤال عن البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعيات للمستفيدين كما يلي:

| اسم البرنامج          | العدد | النسبة | اسم البرنامج                | العدد | النسبة |
|-----------------------|-------|--------|-----------------------------|-------|--------|
| مساعادات مالية مباشرة | 20    | 100%   | برامج توظيف                 | 4     | 20%    |
| توزيع مواد غذائية     | 20    | 100%   | قروض مشاريع صغيرة           | 3     | 15%    |
| توزيع كسوة            | 19    | 95%    | ترميم مساكن                 | 3     | 15%    |
| رعاية أيتام           | 18    | 90%    | فسحة طالب                   | 2     | 10%    |
| توزيع أدوات منزلية    | 17    | 85%    | رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة | 1     | 5%     |
| تفطير صائمين          | 16    | 80%    | روضة اطفال                  | 1     | 5%     |
| الحقيبة المدرسية      | 15    | 75%    | العناية بالمساجد            | 1     | 5%     |
| مساعادات الزواج       | 14    | 70%    | دعم حلقات تحفيظ القرآن      | 1     | 5%     |
| تأهيل وتدريب          | 13    | 65%    | توريد مياه للمستفيدين       | 1     | 5%     |
| توفير سكن             | 12    | 60%    | توزيع الأضاحي               | 1     | 5%     |
| علاج مرضى             | 12    | 60%    | نشاط صحي (مستشفى)           | 1     | 5%     |
| تسديد فواتير          | 11    | 50%    | احتواء وتوجيه الشباب        | 1     | 5%     |
| أسر منتجة             | 10    | 50%    | الحماية من العنف الأسري     | 1     | 5%     |
| برامج ثقافية          | 8     | 40%    | مساعدة المتضررين من الكوارث | 1     | 5%     |
| استشارات اجتماعية     | 6     | 30%    | مساعدة أسر السجناء          | 1     | 5%     |

يلاحظ من تحليل الإجابات السابقة بأن تقديم المساعدات المباشر المادية والعينية يختلف الطرق تشكل النشاط الأساس للجمعيات والتي تراوحت نسبة تبنيها بين 70% و 100% ،

وهو أمر طبيعي بحسب الأهداف التي تنطلق منها تلك البرامج، إلا أن الاقتصار على هذا النوع من البرامج والتوسع فيه دون التمييز بين العاجزين عن العمل والقادرين عليه يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية من أهمها: تكريس ثقافة الهبات، وقتل الروح المعنوية للمستفيدين، وتعويدهم الاتكالية، ونقل هذا السلوك الاستجدائي إلى أبنائهم الذين سيصبحون فيما بعد عالة على هبات ومساعدات الجمعيات الخيرية وبالتالي فلن تسهم هذه البرامج في حل مشكلة الفقر، وبالتأكيد ستزداد نسبة الآثار السلبية لهذه البرامج إذا افتقدت معايير الجودة عند تطبيقها

أيضاً ظهر من إجابات الجمعيات تبنيها لبرامج وأنشطة لا تدخل في نطاق عملها ولا تتوجه إلى مساعدة الأسر والأفراد أو أنها تتداخل مع قطاعات خيرية أخرى ومن الأمثلة على ذلك العناية بالمساجد، ودعم حلقات تحفيظ القرآن، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، ويخفف من الآثار السلبية لهذه الأنشطة أن تطبيقاتها محدودة لم تتجاوز 5% من مجموع الجمعيات

وفي ثانيا البرامج المنفذة برزت أنواع أخرى من البرامج النوعية والتي يمكن اعتبارها من البرامج المميزة التي تسهم بشكل كبير إلى سد احتياج المستفيدين وفي الوقت ذاته تتلافى سلبيات المساعدات المباشرة للمستفيدين، وكان تطبيق هذه البرامج بنسب متفاوتة لدى الجمعيات حيث بلغت 65% لبرامج التأهيل والتدريب، و50% لبرامج الأسر المنتجة وتناقصت إلى 20% لبرامج التوظيف، و15% لقروض المشاريع صغيرة، وبالتالي فحتاج الجمعيات الخيرية إلى التوسع في هذه الأنشطة لأن ذلك من مؤشرات تطبيق الجودة في مجال تصميم البرامج.

برزت مظاهر عدم تطبيق الجودة أيضاً في عدد من الجوانب لدى الجمعيات، ومن هذه الجوانب ضعف الاهتمام بقياس عائد البرامج على المستفيدين حيث جاءت إجابة 75% من الجمعيات بعدم قيامهم بقياس العائد على المستفيدين بمعنى أن علاقة الجمعية بالمستفيدين تنتهي بتقديم الخدمة، وهذا لن يساعد على تقييم الخدمة فضل عن السعي لتطويرها

يعتبر التنظيم الإداري ركيزة أساسية لأي عمل مؤسسي يسعى لتحقيق الجودة في أعماله، كما أن وضوح المهام ومرونة الإجراءات الإدارية من سمات العمل الإداري المميز، وقد أوضحت إجابات الاستبيان بعض الجوانب عن التنظيم الإداري لدى الجمعيات يوضحه الجدول التالي:

| العنصر                                       | نعم | النسبة | إلى حد ما | النسبة | لا | النسبة |
|----------------------------------------------|-----|--------|-----------|--------|----|--------|
| هل للجمعية تنظيم إداري معتمد؟                | 17  | 85%    | 2         | 10%    | 1  | 5%     |
| هل الهيكل الإداري كاف للقيام بأعمال الجمعية؟ | 6   | 30%    | 12        | 60%    | 2  | 10%    |
| هل مهام العاملين واضحة ومحددة؟               | 13  | 65%    | 5         | 25%    | 2  | 10%    |
| هل الإجراءات الإدارية بالجمعية مناسبة؟       | 9   | 45%    | 9         | 45%    | 2  | 10%    |

من خلال تحليل الإجابات في الجدول السابق نلاحظ أنه بالرغم من وجود تنظيم إداري معتمد لدى 85% من الجمعيات إلا أن 60% منهم يرون أن هذا التنظيم يكفي إلى حد ما للقيام بأعمال الجمعيات، و10% يرون عدم كفايته، وفي المقابل يرى 30% كفايته، كما كشفت الإجابات جانباً آخر في التنظيم الإداري يتعلق بوضوح المهام للعاملين حيث يرى 65% من الجمعيات أن المهام واضحة ومحددة ويرى 25% أنها واضحة ومحددة ولكن إلى حد ما في حين يرى 10% أن المهام غير واضحة ومحددة للعاملين، وعن مدى كفاية الإجراءات الإدارية بشكل عام ترى 45% من الجمعيات أن الإجراءات الإدارية بالجمعية مناسبة، و45% يرون أنها مناسبة إلى حد ما في حين يرى 10% أنها غير مناسبة وهذا يعني أنه بالرغم من وجود تنظيم إداري لدى الجمعيات إلا أنه بحاجة لدعم أكبر بحيث يعد التنظيم الإداري الشامل والهيكلية وفق معايير علمية بحسب طبيعة كل جمعية وظروفها لتحقيق الجودة المطلوبة في العمل.

يرتبط تطبيق الجودة بشكل مباشر بالقوى العاملة من حيث كفاءتها وتأهيلها وأدائها ومستوى الرضا لديها، وكانت الإحصائية عن عدد المتفرغين للعمل بالجمعيات العشرين قد بلغت (329) موظفاً، وطرح سؤال عن مدى كفاية العاملين العددية لتنفيذ برامج الجمعية فكان إجابة 85% من الجمعيات أن العدد غير كاف لتنفيذ برامج الجمعية في مقابل 15% يرون كفايته، ولا شك بأن النقص العددي للعاملين سيعيق تقديم الخدمة

للمستفيدين بالجودة المطلوبة، أما عن مستوى تأهل العاملين ومتوسط أجوره ومتوسط أجورهم وتأهيلهم فجاءت على النحو التالي:

| التأهيل | ابتدائي        | متوسط          | ثانوي          | دبلوم          | جامعي           | أخرى  |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------|
| العدد   | 82             | 32             | 83             | 30             | 71              | 31    |
| النسبة  | 24.92%         | 9.72%          | 25.22%         | 0.91%          | 21.58%          | 9.31% |
| الأجور  | - 1000<br>2000 | - 2001<br>3000 | - 3001<br>4000 | - 4001<br>5000 | أكثر من<br>5000 |       |
| العدد   | 143            | 166            | 16             | 2              | 2               |       |
| النسبة  | 43.46%         | 50.45%         | 4.86%          | 0.6%           | 0.6%            |       |

يلاحظ من تحليل الجدولين بأن مستوى الأجور للعاملين بشكل عام متدني، فأكثر من 95% من الموظفين المتفرغين تتراوح أجورهم ما بين (1.000) إلى (3.000) ريال، وهو غير كاف لموظف متفرغ لديه مسؤوليات كثيرة، وبالتأكيد سيكون لتدني مستوى الأجور أثره على الأداء للتناسب الطردي بينهما، ولذا تحتاج الجمعيات إلى بذل جهود أكبر لرفع مستوى الأجور، وفي الوقت ذاته إلى تخفيف الشعور بمعاناة انخفاض الأجور بتعزيز معاني الاحتساب.

أما عن مستوى التأهيل فيلاحظ بأن 60% من العاملين بالجمعيات تأهيلهم لا يتجاوز المرحلة الثانوية في حين بلغت نسبة الجامعيين 21% فقط، ويظهر أن ذلك مرتبط بمستوى الأجور، وغياب معايير التوظيف لدى الجمعيات وهو ما أكدته إحدى الدراسات عن الجمعيات الخيرية (لخ) ، وأيا كان السبب فمستوى التأهيل المتدني ينعكس أثره سلباً على الأداء وتطبيق معايير الجودة، لأن القدرة على الاستيعاب والتفكير والدقة في التنفيذ وحسن التصرف.. إلى آخر ذلك من مواصفات العاملين التي يتطلبها العمل الناجح تزداد كلما كان المؤهل عالياً، ولذلك من المهم اهتمام الجمعيات بالتوازن في استقطاب العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً.

(لخ) الملحم، إدارة المنظمات غير ربحية ص 208 نقلا عن دراسات الملتقى الأول للجمعيات الخيرية (دراسة

ويرتبط تطبيق الجودة بالموارد المالية للجمعيات من زاويتين الأولى أن تنمية الموارد المالية أحد مجالات تطبيق الجودة، والثانية أن وفرة الموارد المالية وكفايتها لتنفيذ البرامج والإنفاق على عملية التطوير، واستقطاب الكفاءات المؤهلة، تسهم في تحقق الجودة، فطرحت مجموعة من الأسئلة حول الموارد المالية جاءت إجاباتها على النحو التالي:

| العنصر                                                      | نعم | النسبة | إلى حد ما | النسبة | لا | النسبة |
|-------------------------------------------------------------|-----|--------|-----------|--------|----|--------|
| هل للجمعية موارد مالية ثابتة من الأوقاف؟                    | 4   | 20%    | 5         | 25%    | 11 | 55%    |
| هل تستثمر الجمعية جزءاً من مواردها المالية؟                 | 8   | 40%    | 3         | 15%    | 9  | 45%    |
| هل تصل التبرعات للجمعية بشكل منتظم؟                         | 7   | 35%    | 10        | 50%    | 3  | 15%    |
| هل تصل إعانة الوزارة للجمعية بشكل منتظم؟                    | 19  | 95%    | 1         | 5%     | -  | -      |
| هل تغطي الموارد المالية مصروفاتها على المستفيدين؟           | 8   | 40%    | 7         | 35%    | 5  | 25%    |
| هل تستهلك المصروفات الإدارية جزءاً كبيراً من موارد الجمعية؟ | 6   | 30%    | 6         | 30%    | 8  | 40%    |

نلاحظ من تحليل الإجابات السابقة واقع الموارد المالية وكفايتها لدى الجمعيات، ونظراً لأن الأوقاف من الطرق المهمة لتنمية الموارد إلا أن 20% من الجمعيات ذكروا بأن لديهم مورد ثابت من الأوقاف مقابل 25% كانت مواردهم من الأوقاف غير ثابتة، و55% ليس لهم موارد ثابتة من الأوقاف، وهذا يعني أن معظم الجمعيات بحاجة إلى العناية بالأوقاف - كمورد ثابت - وطرح مشاريع وقفية مدروسة بشكل جيد وتسوق بأسلوب احترافي، وعن استثمار جزء من موارد الجمعيات لتنمية رأس مالها ذكر 40% بأنهم يستثمرون جزءاً من مواردهم و15% يستثمرونها بحد أقل في حين ذكر 45% أنهم لا يستثمرون شيئاً من مواردهم، ويظهر أن عدم استثمار الجمعيات يرجع إلى شح الموارد أصلاً والخوف من الخسارة ولكن يمكن التغلب على ذلك بالاستثمار في المشاريع متدنية

الخطورة مع بذل الجهد في التأكد من الجدوى الاقتصادية، وتشكل التبرعات المصدر الرئيس لموارد الجمعيات إلا أن وصولها بشكل منتظم يتفاوت بين الجمعيات فقد ذكر 35% من الجمعيات بأن التبرعات تصل إليهم بشكل منتظم في حين يرى 50% أنها تصل ولكن بشكل متفاوت أما البقية 15% فلا تصل إليهم بشكل منتظم، وبشكل عام فالتبرعات تصل للجمعيات في نهاية المطاف.

أوضح الاستبيان تقريباً إجماع الجمعيات 95% على أن إعانة الوزارة تصل بشكل منتظم وهذا مؤشر إيجابي يساعد الجمعيات على الاعتماد على هذه المساعدة في تطوير برامجها. أما عن مصروفات الموارد المالية ومدى كفايتها فقد أوضحت الإجابات بأن 40% يرون كفاية الموارد لتغطية مصروفات الجمعية، ويرى 35% أنها كافية إلى حد ما في حين يرى البقية 25% أنها غير كافية، وفي الوقت ذاته أوضح الاستبيان أن 30% يرون أن المصروفات الإدارية تستهلك جزءاً كبيراً من موارد الجمعية مقابل 30% يرون أنها تستهلكها إلى حد ما، و 40% يرون أن المصروفات الإدارية لا تستهلك جزءاً كبيراً من موارد الجمعية، وهذا من مظاهر تطبيقات الجودة لدى الجمعيات وجود خطة سنوية للأنشطة، وقد أظهر الاستبيان أن 75% من الجمعيات يعدون خطة سنوية و 25% لا يعدونها، كما أن 50% من الجمعيات يشركون منسوبي الجمعية في إعداد الخطة و 50% لا يشركونهم في ذلك، والواقع أن إعداد الخطة السنوية من أساسيات العمل المؤسسي وشكل من أشكال تطبيق الجودة، ولذا فالإجابة التي نتطلع إليها لتطوير العمل الخيري أن يكون لدى جميع الجمعيات خطة سنوية متكاملة، وأن تزيد نسبة مشاركة الأعضاء في وضعها، فهم المنفذون لها وحماهم لإنجاح ما شاركوا في التخطيط له سيكون بالتأكيد أكبر مما فرض عليهم .

أما عن أسباب عدم تطبيق معايير الجودة في الجمعيات فقد جاءت متفاوتة حسب رأي

## الجمعيات وهو ما توضحه الإجابات التالية:

| النسبة | العدد | السبب                                         |
|--------|-------|-----------------------------------------------|
| 55%    | 11    | شح الموارد المالية للجمعية                    |
| 50%    | 10    | قلة الكوادر البشرية                           |
| 50%    | 10    | تدني الأجور                                   |
| 45%    | 9     | عدم وضوح مفهوم الجودة                         |
| 40%    | 8     | ضعف تأهيل التنفيذيين ومحدودية خبرتهم          |
| النسبة | العدد | السبب                                         |
| 25%    | 5     | أسباب تتعلق بنظام الجمعيات ولوائحها التنظيمية |
| 15%    | 15    | غياب الرقابة والتقويم                         |
| 10%    | 2     | ضعف الدور الإشرافي لمجلس إدارة الجمعية        |

تكشف الإجابات السابقة أن شح الموارد المالية الذي حظي بنسبة 55% من مجموع الجمعيات يعد مشكلة مزمنة لدى معظم الجمعيات الخيرية، ويؤثر بلا شك على تطبيق الجودة لدى الجمعيات الخيرية بل وعلى جميع أنشطتها، وخاصة لدى الجمعيات التي لا يمكنها التواصل مع المتبرعين أو مصادر التمويل وقد أشير إلى هذا الموضوع في الفقرة السابقة الخاصة بالموارد المالية للجمعيات، ومن الأسباب التي أشير إليها كذلك بنسبة وصلت إلى 50% قلة الكوادر البشرية، وتدني الأجور وهما بلا شك سببان مهمان وبينهما ترابط، فقلة الكوادر العاملة لن يمكن الجمعية من تنفيذ الخدمة ومتطلباتها بشكل جيد حيث ستزيد نسبة الجهد كلما قل عدد العاملين وهذا يتطلب أن يكون عدد العاملين متوازناً مع حجم العمل ومتطلباته، أما تدني الأجور فهي مشكلة في حد ذاتها حيث يترتب عليها عدم القدرة على استقطاب الكفاءات المميزة وانخفاض معدلات الرضا لدى الموظفين، وكل ذلك سينعكس سلباً على جودة العمل.

وكشف الاستبيان أحد الأسباب المهمة حول الموضوع وهو عدم وضوح مفهوم الجودة لدى العاملين بالجمعية حيث أشار إلى ذلك 45% من الجمعيات وهذا يعني ضرورة الاعتناء بتوضيح مفهوم الجودة لمن يجهل هذا الموضوع وتعزيزه بشكل أوسع للجميع

من الأسباب التي ذكرت أيضاً وحصلت على نسبة 40% من إجمالي الإجابات ضعف تأهيل العاملين ومحدودية خبرتهم، وهذا السبب واضح عكسته إجابات سابقة عن تأهيل العاملين تم التعليق عليها في حينه، أما عن الأسباب الأخرى فكانت نسبتها متدنية فغن ربط عدم تطبيق الجودة بأسباب تتعلق بنظام الجمعيات ولوائحها أقر 25% من الجمعيات بجعل النظام من الأسباب وقد سبقت الإشارة إلى مدى المرونة في النظام التي تتيح للجمعيات

أما عن غياب الرقابة فلم يشر سوى 15% إلى تأثير ذلك سلباً على تطبيق الجودة وهي إجابة متوقعة إذا ما ربطت بإجابة سابقة أفادت بأن الجمعيات لا تطبق معايير الجودة أصلاً في أعمالها، وبالتالي لن تكون الرقابة مسؤولة عن أمر مفقود أصلاً، ويمكن ربط ذلك أيضاً بأثر الدور الإشرافي لمجلس إدارة الجمعية حيث أشار 10% فقط بعدم تحميله مسؤولية عدم تطبيق الجودة .

بعد هذا العرض لواقع تطبيق الجودة لدى الجمعيات من خلال الاستبيان نلمس بشكل عام بأن ثمة ضعف واضح في أداء معظم هذه الجمعيات، وسينعكس هذا الضعف من خلال مخرجاتها إلى حد يتطلب الأمر فعلاً بذل الجهد للارتقاء بهذه الجمعيات إلى أو إنجازاتها، وبمعنى أن تطبق الجودة في أعمالها. وهو ما سنحاول الإشارة إليه في السطور التالية:

يرى بعض الباحثين أن تقييم أداء البرامج في المنظمات الغير ربحية - ومنها الجمعيات الخيرية - معقد وصعب حيث أن قياسها قد لا يعطي المعيار الصحيح أو الدقيق فقيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح فهي ليست شركة مساهمة يوضح أدائها في سوق الأسهم كما أن ذوي الصلة بها من المتبرعين والعاملين والمستفيدين من خدماتها كل منهم ينظر ويقيم مستوى خدماتها بطريقة مختلفة عن الآخر، ولكن على رغم وجود هذه الصعوبة فلامناس من بذل الجهد لتطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية، ووضع المعايير لذلك، وتذليل الصعوبات التي تواجه التطبيق.

إن الجودة بالنسبة للجمعيات ضرورة لا غنى عنها لإحداث نقلة نوعية في أعمال هذه الجمعيات لتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعلى رأسها الهدف الاستراتيجي المتمثل بالقضاء على الفقر - إن أمكن - أو تضيق نطاقه إلى أكبر قدر ممكن من خلال منظومة من البرامج المتطورة والجادة.

### مجالات تطبيق الجودة في الجمعيات:

ليست الجودة مرحلة من مراحل الإنتاج تختص بإدارة أو قسم معين داخل المنظمة وإنما هي نتاج جهد جماعي يشترك فيه جميع أعضاء المنظمة (الجمعية الخيرية) بمختلف مهامهم ، و لا يمكن تحقيق نتائج متميزة إلا من خلال خطة تطوير شاملة للمنظومة الإدارية للجمعية، ولابد أن نأخذ في الاعتبار أن اهتمام المنظمات بجودة المخرج، وكسب رضا العميل ينطلق من هدف تجاري بحث بمعنى أن المنظمة تسعى لضمان استمرار طلب العميل للخدمة المدفوعة، ولكن الوضع بالنسبة للجمعيات الخيرية مختلف تماماً، فالخدمة المقدمة للمستفيد خدمة مجانية على هيئة مساعدات مادية أو عينية أو قروض حسنة أو برامج تدريب ،وبالتالي ليس بالضرورة أن ترضي الخدمة العميل وفق معايير الشخصية، وإنما الجودة أن تحقق الخدمة فائدة للعميل حتى ولو كانت ظاهرياً لا ترضيه، ولتوضيح الأمر نضرب مثالا لذلك في المساعدات المالية التي تقدمها الجمعية للمستفيد يرغب أن تكون المساعدة مبلغاً مقطوعاً يحصل عليه بسهولة، ولكن جودة المخرج تقتضي أن تكون المساعدة على هيئة قرض يدفعه للعمل، ويمكنه من البدء بمشروع يدر عليه ربحاً يغنيه عن الحاجة للآخرين، وينمى عنده روح الطموح ويعزز جانب الكرامة.

ومن هنا يمكن اقتراح خمسة مجالات تطبق عليها معايير الجودة بالجمعيات الخيرية وهي:

- 1 - مجال البرامج.
- 2 - مجال المستفيدين.
- 3 - مجال القوى العاملة.
- 4 - مجال الموارد المالية.
- 5 - مجال التنظيم الإداري.

ونلفت النظر بأن طبيعة البحث لا تحتتمل التفصيل في وضع معايير تفصيلية قابلة للقياس لكل عنصر من عناصر هذه المحاور بقدر ما هي إثارة للموضوع يرجى أن تتبعها خطوات عملية من المهتمين والمتخصصين.

### مجالات تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية:

لا يمكن تقييد الجمعيات الخيرية بتطبيق الجودة بشكل شامل في جميع المجالات ولكن يمكن اقتراح بعض المجالات المهمة وهي:

#### 1 - مجال البرامج:

إن أهم مشكلة يمكن إثارتها في تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية هو ذلك الفضاء الواسع الذي تخلق فيه البرامج التفصيلية وتطبق عملياً، فالمنتج حين يحدد بدقة وثبات يمكن وضع معايير للجودة نطبقها عليه ونقيسها به، أما في حالة الجمعيات الخيرية فإن المنتج متغير، فالبرامج غير محددة وثابتة ( كتنظيم )، وبرامج الجمعيات عادة ما تكون مشتقة من أهدافها الواردة في لائحته التنظيمية، ونظراً لعدم وجود تحديد رسمي للبرامج يمكننا أن نعدد عشرات البرامج المتغيرة في الجمعيات الخيرية اليوم ( بر )، ومن خلال مراجعة تقارير الجمعيات نلاحظ مدى التفاوت في نوعية البرامج المقدمة من الجمعيات، ليس في المحتوى فحسب بل في استمرارية تبني البرنامج بأكمله، فقد تتبنى الجمعية برنامجاً معيناً في سنة معينة وتغليه في أخرى، صحيح أن بعض البرامج تستمر لفترة طويلة نسبياً، ولكنها في النهاية معرضة للإلغاء أو التغيير.

لقد مر بنا في الاستبيان السابق ويؤكد تقارير كثير من الجمعيات الخيرية بأن البرامج السائدة لدى الجمعيات تركز بدرجة كبيرة على تقديم الإعانات - المادية والعينية - وعادة ما يتم ذلك في المواسم كشهر رمضان أو الحج، وتتكرر هذه البرامج في معظم الجمعيات، وقد ينتقد البعض هذه البرامج التي توصف أحياناً بالتقليدية، ولكن لا بد من نظرة متوازنة فتقديم الإعانات بشكل مباشر أمر منطقي لوجود احتياج فعلي لذلك خاصة للعاجزين عن العمل أو الذين يقيمون في المناطق البعيدة عن المراكز أو المدن الرئيسية التي لا وجود فيها لفرص العمل، ولكن المطلوب لتحقيق الجودة في برامج الجمعيات هو: تجويد أسلوب تقديم هذه المساعدات، وتبني برامج جديدة ذات آثار فاعلة تقضي على مشكلة الفقر لدى المستفيدين وليس مجرد تسكينها، وسنحاول وضع تصور عام لمعايير الجودة في برامج الجمعيات من عدة جوانب والتي منها:

( ب ) لم يرد تحديد للبرامج في اللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الخيرية

#### أ - تحديد البرامج ومدى ملائمتها للمجتمع:

مقياس الجودة في هذا العنصر يكمن في اختيار نوعية من البرامج ذات الأثر الفعال الذي يعالج المشكلة بشكل جذري، ومن أمثلة البرامج الفاعلة برامج الإقراض للمشاريع الصغيرة والأسر المنتجة، وبرامج التدريب والتأهيل المنتهي بالتوظيف، وبرامج التوعية والتوجيه، إلى جانب ذلك يمكن اختيار برامج مبتكرة للمساعدات المباشرة التي هي الأصل في عمل الجمعيات الخيرية

#### ب - تصميم البرامج بطريقة احترافية:

من السهل تحديد البرامج، ولكن الأهم أن تصمم بطرق علمية احترافية تستوفي عناصر تطبيق البرنامج، وتأخذ في الاعتبار طبيعة البرنامج وطبيعة المستهدفين وإمكانية التطبيق، والعائد المتوقع. ومقياس الجودة هنا أن تصمم البرامج لتلبي الحاجة الفعلية للمستفيدين، وتحقق الهدف الذي من أجله تم اختيار البرنامج، كما تحقق أكبر مؤشر لنجاح التطبيق، وتصميم البرنامج لا يقف عند حد معين، فتحقيق الجودة يتطلب أن يخضع البرنامج للتطبيق ومن ثم التقييم والتطوير أو إعادة التصميم.

#### ج - خطة البرامج

لتحقيق الجودة لابد للجمعية من إدراج برامجها ضمن خطة الجمعية السنوية، والخطة يجب أن تكون متوازنة وواقعية، وتعرض بشكل مفصل مستوفية عناصر الخطة الصحيحة فتتضمن (الأهداف والبرامج والميزانيات، والتوقيت، ومسؤول التنفيذ....)، ولا يسمح على الإطلاق باستمرار الأساليب العشوائية في تنفيذ البرامج.

#### د - تنفيذ البرنامج

ومقياس الجودة هنا أن يتم تنفيذ البرنامج بدقة وفق التصميم المعتمد، وخطوات التنفيذ، ويلتزم بخطة التنفيذ المعدة سابقاً، وأن ينفذ بأسلوب يحفظ كرامة المستفيد. إن وقوف طوابير المستفيدين على أبواب الجمعية -رجالاً ونساء وأطفالاً - والتزام على أبواب الجمعية، وطلب إبراز الهوية أو دفتر العائلة مؤشر قوي على افتقار الجمعية لأحد معايير الجودة، وهو تقديم الخدمة بأسلوب راقى يحفظ كرامة المحتاج ولا يكرس ثقافة الهبات والاستجداء لدى الأطفال المصاحبين لذويهم، وأفضل من ذلك أن تقدم المساعدة للمحتاج في منزله عن طريق مندوبي الجمعية.

#### ه - قياس عائد البرامج على المستفيد

إن تطبيق الجودة هنا أن تكون علاقة الجمعية بالمستفيد علاقة تفاعلية وثيقة تعتمد على القيام بجهود مشتركة لمعرفة أثر برامج الجمعية على المستفيد ومدى تحسن أحواله وارتقاء مستواه المعيشي وفق نظام دقيق للمتابعة تتبناه الجمعية، ومن ثم إعادة النظر في البرنامج وفق نتائج القياس

ولتوضيح أهمية تطبيق الجودة يمكن المقارنة بين أسلوبين لتقديم الخدمة والعائد المتوقع لذلك في برنامج المشاريع الصغيرة، وهو برنامج يهدف إلى تقديم مبلغ للمستفيد ليقوم مشروعاً صغيراً قابلاً للتطوير بدر عليه دخلاً يفي به عن الآخرين.

جدول المقارنة لبرنامج المشاريع الصغيرة:

| تنفيذ البرنامج بأسلوب يخضع للجودة                      | تنفيذ البرنامج بأسلوب عشوائي                         |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| - يتم اختيار المستفيد وفق معايير علمية محددة.          | - يتم اختيار المستفيد بأسلوب عشوائي.                 |
| - يتم اختيار المشروع بجهد مشترك بين الجمعية والمستفيد. | - يتم اختيار المشروع من قبل العميل.                  |
| - تعد دراسة جدوى للمشروع قبل التنفيذ.                  | - لا تعد دراسة جدوى للمشروع.                         |
| - يحصل المستفيد على دورات تأهيلية لإدارة المشروع.      | - لا يحصل المستفيد على دورات تأهيلية لإدارة المشروع. |
| - تقدم القروض بضمانات.                                 | - تقدم القروض بدون ضمانات.                           |
| - تتم متابعة دورية للمشروع.                            | - لا توجد متابعة دورية للمشروع.                      |
| - يخضع المشروع لآلية استيفاء.                          | - لا يخضع المشروع لآلية استيفاء.                     |

حين نقارن بين الأسلوبين في تقديم الخدمة سنجد بأن مؤشرات النجاح عند تطبيق الجودة في برنامج المشاريع الصغيرة ستكون أكبر منها حين ينفذ بشكل عشوائي وذلك من عدة نواحي من أهمها ضمان نجاح المشروع، استيفاء القرض ليقدم لمستفيد آخر، تشجيع الآخرين حين يرون النجاح وانعكاس ذلك إيجاباً على المستفيد.

مقارنة أخرى يمكن تطبيقها على أحد أهم برامج الجمعيات وهو برنامج تقديم المساعدات المالية

### جدول المقارنة لبرنامج تقديم المساعدات المالية:

| تنفيذ البرنامج بأسلوب عشوائي                                                                                                                                                                                                                                                     | تنفيذ البرنامج بأسلوب يخضع للجودة                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم اختيار المستفيد بأسلوب عشوائي</li> <li>- يخضع المستفيد لبحث اجتماعي شكلي</li> <li>- تقدر المساعدات المالية بشكل عشوائي</li> <li>- يقتصر الدور على تقديم المساعدة المالية</li> <li>- لا يراعى المحافظة على كرامة المستفيد</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم اختيار المستفيد وفق الاحتياج الحقيقي</li> <li>- يخضع المستفيد لبحث اجتماعي دقيق</li> <li>- تقدر المساعدات المالية بناء على معايير علمية ومحددة واضحة</li> <li>- يستمر التواصل مع المستفيد بعد تقديم المساعدة</li> <li>- يراعى كرامة المستفيد باختيار الأسلوب الأمثل لتقديم المساعدة</li> </ul> |

حين نقارن بين الأسلوبين في تقديم المساعدة سنجد بأن مؤشرات النجاح عند تطبيق الجودة ستكون أكبر منها حين ينفذ بشكل عشوائي وذلك من عدة نواحي أهمها: ضمان نجاح البرنامج، المحافظة على كرامة المستفيد، الاستفادة من المساعدة المقدمة بشكل أفضل، القضاء على العشوائية في اختيار المستفيدين والعشوائية في تحديد مقدار المساعدة.

## 2 - الجودة في مجال المستفيدين

تقدم الجمعيات الخيرية خدماتها لكافة الشرائح ( الرجال والنساء والأطفال والمطلقات والأرامل والأيتام والمعاقين....الخ)، ونظراً لاختلاف طبيعة المستفيدين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي والوضع الصحي وغيرها من عناصر الاختلاف، أصبح من الواجب أن توضع معايير لجودة التعامل مع هؤلاء المستفيدين - مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بينهم - بدءاً باختيارهم وبحث حالتهم ومروراً بتقديم الخدمة لهم وانتهاء بقياس أثر العائد عليهم.

إن واقع تعامل الجمعيات مع المستفيدين يحتاج إلى تطوير أكبر لإجراءات استقبال الطلبات وإجراءات البحث عن المستفيد، وتقدير المساعدة الممنوحة أصبحت إجراءات روتينية ذات أثر محدود على المستفيد ولا تعالج أساس المشكلة، ولذا نحتاج في هذا العنصر إلى وضع معايير لاختيار المستفيدين وآليات استقبال طلباتهم، وتكوين العلاقة معهم وآليات التواصل معهم ومتابعتهم المستمرة، وذلك وفق منظومة البرامج المعتمدة.

### 3 - الجودة في مجال القوى العاملة:

بحسب لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتكون الجمعية من الدوائر التالية:

- 1 - الجمعية العمومية
  - 2 - مجلس الإدارة ويتم اختيارهم من الجمعية العمومية بالاقتراع السري
  - 3 - اللجان الدائمة التي تشكلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة
- ويتكون المزيج السابق من أعضاء متطوعين كمجلس الإدارة وبعض العاملين، ومن متعاونين بشكل جزئي أو متفرغين معينين برواتب ثابتة.
- لم تحدد لائحة الجمعيات الخيرية مهام الهيئات العاملة بالمؤسسة ولكن ورد في المادة الخامسة عشر في الفصل الرابع القواعد التنفيذية للائحة أن يتضمن النظام الأساسي للجمعية عدد أعضاء مجلس الإدارة واختصاصاته وصلاحيات واختصاصات كل من رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق ومدير الجمعية والأمين العام، كما جاء في المادة الثانية والثلاثين -الفصل الخامس - تفاصيل مهام مجلس الإدارة وهي صلاحيات واسعة لا تقتصر على الجوانب الإشرافية وإنما تشمل بعض الجوانب التنفيذية.
- لا شك أن أعضاء مجلس الإدارة -بحكم الصلاحيات الواسعة الممنوحة لهم - يعتبرون العنصر الأهم في القوى العاملة بالجمعية، ويملكون مفاتيح التغيير بما في ذلك تطبيق الجودة في أعمال الجمعية، وهنا نتساءل هل واقع مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية يقوم بالدور الفاعل في إدارة أعمال الجمعية فضلاً عن أن يتبنى تطبيق الجودة فيها؟ تحتاج الإجابة عن هذا السؤال دراسة ميدانية، ولكن من خلال الآراء الانطباعية وبعض الزيارات الميدانية نلمس أن دور بعض أعضاء مجالس الإدارات في كثير من الجمعيات أقل من المستوى المأمول، وذلك لأسباب متعددة منها: تفاوت مستويات أعضاء مجالس الإدارة من حيث الكفاءة والخبرة الإدارية والاهتمام وعدم تفرغهم للعمل، واعتمادهم على التنفيذيين بالجمعية.
- أما عن العاملين التنفيذيين المعيّنين بشكل رسمي فإن واقع الجمعيات يكشف إلى حد كبير عن خلل في عدة جوانب تتعلق بكفاءتهم وتأهيلهم ومستوى الأجور، والأمان الوظيفي إلى غير ذلك من جوانب الخلل في محور القوى العاملة التنفيذية.

وهذا الوضع سواء ما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة أو العاملين يحتاج إلى إعادة نظر، وتطبيق معيار الجودة على الجميع عند تقدمهم للعمل من حيث الكفاءة والخبرة والتمكن من الوفاء بمتطلبات العمل الجاد، والاستعداد لتطبيق الجودة في جميع مراحل العمل بالجمعية.

إن تطبيق الجودة في هذا المحور يحقق نجاحاً أكبر كلما استطعنا إشاعة ثقافة تطبيق الجودة بين العاملين بالجمعية بحيث يصبح تطبيقها في جميع مراحل تقديم الخدمة سلوك إداري ثابت عند جميع العاملين ويلتزمون به حتى في ظل اختفاء الرقابة. ويمكن أن نصل لهذه النتيجة عن طريق تنفيذ برامج تدريبية وورش عن الجودة وأهدافها والاطلاع على التجارب الناجحة وتحفيز المتميزين وإقناع المترددين بل وقد يحتاج الأمر في بعض الأحيان إلى التخلص من المثبطين.

#### 4 - مجال الموارد المالية:

تعد الموارد المالية أحد أهم المحاور التي تعين الجمعية على القيام بمهامها وتطوير أدائها، وقد نصت المادة الثانية عشر من لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية على أن تقدم وزارة الاجتماعية للجمعية المسجلة الإعانات المقررة نظاماً وهذه الإعانات تشمل:

- أ - إعانة تأسيسية لا تتجاوز 50 ألف ريال
- ب - إعانة سنوية لا تزيد عن 80% من مصروفات الجمعية السنوية
- ت - إعانة إنشائية لا تزيد عن 80% من إجمالي التكاليف التقديرية للمشروع الإنشائي
- ث - إعانة طارئة في حالات استثنائية

وبلغ إجمالي ما صُرف على هذه الجمعيات من قبل الوزارة مبلغ (304) مليون ريال لعام 1428هـ و(302) مليون ريال لعام 1429هـ (تر)

كما أتاحت اللائحة للجمعية جمع التبرعات وقبول الهدايا والوصايا بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، كما نصت المادة السابعة والأربعون للقواعد التنفيذية أنه يجوز للجمعية بعد موافقة الوزارة استثمار أموالها التي تزيد عن احتياجاتها في أنشطة يكون لها عائد مالي يساعدها على تحقيق أهدافها.

(٣) وزارة الشؤون الاجتماعية، دليل المواقع، ص 9 والرقم لعام 1429هـ مرشح للزيادة قبل انتهاء السنة

المالية لهذا العام.

وتتفاوت مقدرات الجمعيات المالية - كما يعكسها الجدول المرفق - لاعتبارات كثيرة، من أهمها قدرة الجمعية على الوصول للمتبرعين وكسب ثقتهم، وقدرتها على الاستثمار، فهذان المصدران يشكلان الجانب الأهم في تنمية موارد الجمعيات.

| المنطقة         | عدد الجمعيات | الإيرادات     | المصروفات     | الرصيد النقدي |
|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| الرياض          | 88           | 834.172.307   | 499.771.671   | 329.401.254   |
| مكة المكرمة     | 105          | 367.506.254   | 282.726.455   | 243.548.320   |
| المدينة المنورة | 34           | 89.277.229    | 72.741.433    | 200.500       |
| القصيم          | 41           | 218.627.263   | 181.527.116   | 99.200.280    |
| الشرقية         | 49           | 239.009.663   | 214.934.483   | 153.960.146   |
| عسير            | 48           | 59.228.108    | 55.142.236    | 1.338.856     |
| تبوك            | 12           | 54.281.485    | 48.388.120    | 1.372.504     |
| حائل            | 32           | 71.576.584    | 59.213.221    | 12363363      |
| الحدود الشمالية | 6            | 24.135.257    | 21.755.844    | 2379413       |
| جازان           | 26           | 51.468.761    | 50.606.699    | 861795        |
| نجران           | 5            | 11489322      | 8177747       | 3311575       |
| الباحة          | 17           | 33.878.027    | 24.498.235    | 46.462.714    |
| الجوف           | 7            | 27.844.023    | 19.936.360    | 23.880.506    |
| المجموع         | 470          | 2.082.494.283 | 1.539.419.620 | 1.024.764.216 |

❖ جدول إيرادات الجمعيات الخيرية ومصروفاتها لعام 1428هـ والرصيد النقدي لعام 1429هـ

وتحقيق الجودة في مجال تنمية موارد الجمعية يتم في ثلاثة جوانب وهي: أولاً: المحافظة على الموارد المتاحة، ثانياً: دعم الاستثمار، ثالثاً: الوصول للمتبرع، وكل من هذه العناصر يتطلب وضع معايير لتطبيق الجودة فيه.

فالمحافظة على الموارد المتاحة يتطلب تحقيق الجودة التي تقضي على الهدر المصاحب للفوضى في الصرف أو الاستخدام الخاطئ لمرافق الجمعية وأدواتها، وفي هذا الإطار لابد

من اعتماد الجمعيات على نظام مالي دقيق يضبط المصروفات، ويكفل حق الجمعية في الاستيفاء عند تنفيذ برامج الإقراض.

والوصول للمتبرع يتطلب تحقيق الجودة في تصميم برامج الدعم، وآليات التواصل مع المتبرعين قبل التبرع وبعده وكسب ثقتهم وجعلهم شركاء في تنفيذ البرامج، فمجرد طلب الدعم من الداعمين من خلال أساليب قديمة -كالتواصل عن طريق الخطابات الموسمية - لن يحقق نمو الموارد الطموحة للجمعية، ولن يقنع المتبرع لدعم الجمعية والجودة في الاستثمار يتطلب تصميم برامج استثمارية آمنة يديرها متخصصون بالاستثمار بالمشاركة مع بيوت الخبرة.

## 5 - مجال التنظيم الإداري

لا يخضع التنظيم الإداري للجمعيات لتنظيم موحد، وإنما يتم وضعه من قبل مجلس الإدارة المنتخب، ولهذا نلمس التفاوت بين الجمعيات الخيرية في هيكلها الإداري ونظامها ونظراً لأن التنظيم الإداري بمختلف عناصره وأدواره يعتبر الأساس لعمل أي منشأة ابتداء والأساس لتحقيق الجودة كان من المهم أن يحظى باهتمام العاملين بالجمعية حيث يتطلب الأمر اعتماد تنظيم إداري متطور وموضوع وفق أسس علمية لا اجتهادات شخصية ويراعي طبيعة الجمعية ورسالتها وبرامجها وخططها الإستراتيجية، ويمكن العاملين في كافة القطاعات داخل الجمعية لأداء مهامهم بسهولة وبدون تعقيدات إدارية

لا يمكن لأي جمعية أن تحقق الجودة في أعمالها ما لم تعمل وفق نظام إداري بهيكل واضحة وصلاحيات محددة ونظام يحدد طبيعة العلاقة الأفقية والرأسية بين العاملين، وكلما كان تنظيم الجمعية الخيرية محكماً ومدرّساً انعكس أثر ذلك إيجاباً على الأداء وبالتالي الوفاء بمتطلبات تحقيق الجودة في تنفيذ برامج الجمعية.

وكما ذكر أحد الباحثين فإن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً.

## توصيات :

ليس من الصعب تحقيق نتائج أفضل لتطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية، ولا يمكن أن يخضع الأمر لاهتمامات عابرة واجتهادات فردية، ولكن لا بد من حراك وجهد متواصل على كافة المستويات لإحداث التغيير ونقل الجمعيات إلى مستويات أفضل،

ونقترح أن نتطلق الحلول بخطوط متوازية، ومتقاطعة يشترك فيها الجهة المشرفة على الجمعيات الخيرية من جهة، والقائمون على الجمعيات الخيرية من جهة ثانية، فمن ناحية الجهة المشرفة وهي الوزارة نقترح التوصيات التالية:

- 1 - تبني برنامج شامل لتطوير أداء الجمعيات الخيرية يتضمن الآتي:
  - أ - تقديم دورات تدريبية وورش العمل وحلقات نقاش للعاملين بالجمعيات الخيرية.
  - ب - إعداد حقائب تدريبية حول الجودة وتطوير الأداء وتزويد الجمعيات بها.
  - ج - إصدار أدلة واقتراح برامج متطورة وتزويد الجمعيات بها.
  - د - متابعة الجمعيات المتعثرة ومساعدتها لتطوير أدائها.
  - هـ - تنظيم زيارات متبادلة بين الجمعيات داخل المملكة وخارجها للاطلاع على التجارب الناجحة، وتعميم تجارب الجمعيات الناجحة.
  - و - استخدام خبرات عربية وأجنبية والاستفادة من تجاربها.
  - ز - إنشاء موقع خاص بالجمعيات كمركز خبرة ومن جتها يقوم القائمون على الجمعيات الخيرية بواجبهم بتطوير أدائها ومن المقترحات لذلك:
- 1 - إشاعة ثقافة الجودة بين العاملين
- 2 - تقييم واقع الجمعية واعتماد برنامج للتطوير
- 3 - الاستفادة من الأجهزة الحكومية والخبرات الشخصية بالمنطقة
- 4 - تكوين قاعدة معلومات والاطلاع على التجارب الناجحة
- 5 - إقامة ورش عمل حول التطوير والجودة
- 6 - تعزيز روح الانتماء للعاملين بالجمعية

## **عنوان الورقة :**

**توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال  
بطاقة الأداء المتوازن**

## **مقدمها :**

**الدكتور / عماد عبدالله الجريفاني**

## بسم الله الرحمن الرحيم

### ملخص :

يغلب على المنظمات والجمعيات الخيرية وغير الربحية في جميع أنحاء العالم ضعف التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة كما أن الكثير من هذه الجمعيات لا تستخدم أنظمة قياس الأداء أو معايير للجودة الأمر الذي يؤدي الى عدم تحقيق أهدافها ومحدودية إنتاجيتها وفي كثير من الأحيان نرى أن أعمال المنظمة لا تتوافق مع رؤيتها ورسالتها الرئيسة إن وجدت هذه الرسالة أو الرؤية. وفي أغلب الأحيان تكون الخطط الإستراتيجية - إن وجدت - الواردة في تقاريرها السنوية عبارة عن قائمة طويلة من الإنجازات والأعمال والبرامج التي ستقوم بها في العام القادم أما تقارير الأداء - إن وجدت - فهي عبارة عن قائمة طويلة عن المشاريع والبرامج التي تم إنجازها في العام الماضي بالإضافة إلى حجم الأموال التي تم جمعها وصرفها على هذه المشاريع دون مراعاة أسس الجودة ومعاييرها. وهكذا دواليك تسير هذه الجمعيات على هذا المنوال من التخطيط المتواضع دون تحديد رؤية وإستراتيجيات واضحة فضلا عن معايير للأداء والجودة.

ومن المناهج الحديثة في صياغة الخطط الإستراتيجية وتطوير الجودة والأداء المؤسسي مبدأ بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) والتي كان بداية تطبيقها على المؤسسات والشركات الربحية ثم ما لبث هذا المبدأ أن أصبح يطبق في كثير من الجهات الخيرية وغير الربحية في العالم وأدى إلى نتائج غير مسبوقة.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مبدأ بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقاته على الجمعيات الخيرية وجمعيات النفع العام لرفع مستوى الأداء والجودة كما يناقش البحث مفهوم الجودة الشاملة ومقارنتها مع بطاقة الأداء المتوازن. كذلك يسلط البحث الضوء على نموذج 655 الإستراتيجي وهو نموذج عملي لصياغة إستراتيجية المنظمات وهو مصمم على أسس بطاقة الأداء المتوازن. كما يوضح هذا البحث أن برامج الجودة لوحدها لا تمكن المنظمات من تحقيق الأداء المتميز إذا لم يكن ذلك ضمن إطار إستراتيجي واضح يضمن تحويل التركيز في الجمعيات الخيرية من إدارة الاعمال إلى إدارة جودة الأداء لتحقيق أعلى الفوائد للمستفيدين.

#### مقدمة:

" إن العوامل التي جلبت النجاح في الماضي ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تجلب النجاح في المستقبل" قد تغفل بعض الجمعيات الخيرية عن هذه الحقيقة في ظل زحمة الأعمال اليومية فتظن أن المستقبل إنما هو امتداد طبيعي للماضي. لذلك نرى أن بعض المؤسسات الخيرية تفشل في تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها بسبب الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي التقليدي (إن وجد) الذي يعتمد رسم خط مستقيم لإستراتيجيات الماضي ويصلها إلى مرحلة زمنية في المستقبل. ان فشل هذه المؤسسات في تحقيق إستراتيجياتها غالبا ما يكون للأسباب التالية كما ذكرها بول نيفن (المرجع 6 من المراجع الأجنبية):

#### حاجز الرؤية:

يغلب على الجمعيات الخيرية عدم نشر الثقافة الإستراتيجية أو عدم نشر الإستراتيجية على جميع طبقات الهيكل التنظيمي للجمعية لذلك يغلب على من يعمل في الجمعيات الخيرية عدم معرفة الاتجاه الذي تسير إليه الجمعية. ولقد أثبتت بعض الإحصاءات أن 5% فقط من الموظفين يفهمون إستراتيجيات الشركة.

#### الحاجز الشخصي:

يغلب على الجمعيات الخيرية كذلك عدم وجود رابط بين تقييم أداء الإدارة التنفيذية وبين تحقيقها لإستراتيجيات الجمعية والذي يتمثل في عدم إدراك أبعاد الإستراتيجيات وضعف المحفز لتحقيق الأهداف بعيدة الأجل. أثبتت الدراسات أن 25% فقط من المدراء ترتبط محفزاتهم وعلاواتهم بتحقيق الإستراتيجيات.

#### حاجز الموارد:

يغلب على الجمعيات الخيرية عند وضع ميزانياتها عدم ارتباط الميزانية بالإستراتيجية أو أنها ترتبط بمشاريع ليس لها علاقة بالإستراتيجية أو لا يمكن تحديد علاقتها المباشرة بالإستراتيجية. أثبتت الإحصاءات أن 60% من الشركات لا تربط ميزانياتها

بالإستراتيجيات بل تصاغ الميزانيات بناء على السنوات السابقة. لذلك ينعدم الارتباط بين أولويات الشركة ورؤيتها والموارد المتوفرة.

### حاجز الإدارة:

يغلب على الجمعيات الخيرية ضعف الإدارة الإستراتيجية وإدارة اللقاءات الإستراتيجية لذلك تخصص كثير من لقاءات الإدارة العليا للجمعيات على بحث مشاكل الأعمال أو التركيز على مجريات العمل اليومية دون التركيز على النظرة الإستراتيجية وكيفية إدارة دفة الجمعية في ظل المتغيرات المحلية والدولية وغالبا ما تعتمد بعض الجمعيات على مبدأ "إطفاء الحرائق" في إدارتها العامة وليس على مبدأ القيادة الإستراتيجية. أثبتت الإحصاءات أن 85% من المدراء يخصص أقل من ساعة في الشهر لمناقشة الإستراتيجيات.(13)

إضافة الى ذلك فإن أحد الأسباب الرئيسة في عدم فهم الإستراتيجيات وبالتالي عدم تحقيقها هو اعتماد منظومة من المؤشرات لا تتوافق مع الواقع الخيري الحقيقي للجمعيات. فغالبا ما تعتمد الجمعيات الخيرية على مؤشرات أعمال وليس مؤشرات أداء. وهذه المؤشرات لا تعكس حقيقة الأداء أو جودته. الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في الجمعيات الخيرية:

تفيد إحصائات إجريت قبل خمس سنوات تقريبا أنه يوجد في المملكة أكثر من 300 جمعية خيرية و 38 مؤسسة خيرية بلغ إجمالي إراداتها في عام 1424 هـ مليار و 324 مليوناً و 581 ألف في حين بلغت مصروفاتها مليار و 198 مليوناً و 22 ألف كما صرح بذلك وزير الشؤون الاجتماعية خلال اللقاء السنوي الخامس للجهات الخيرية والذي نظّمته جمعية البر الخيرية بالمنطقة الشرقية (جريدة الاقتصادية العدد 4083 الاربعاء 1425/11/3 الموافق 2004/12/15). وبعض هذه المنظمات يغلب عليها تداخل الأهداف والابتعاد عن الأهداف الأساسية والتحول عن رسالة المنظمة الرئيسة من خلال أعمالها الحالية. كما يلاحظ عدم وجود خطط إستراتيجية أو تشغيلية معتمدة يسعى لتحقيقها العاملون في هذه المنظمات، لذا نرى أن معظم البرامج في بعض المنظمات الخيرية يغلب عليها العفوية أو الجوانب التقليدية.

إن التخطيط للعمل الخيري وتطوير الأداء فيه أصبح خيارا إستراتيجيا لضمان استمرار العمل وتحقيق أهدافه لصالح المستفيدين. إن الجمعيات بحاجة إلى مراجعة آليات التخطيط التي تتبعها لعدة أسباب منها:

### 1 - المتغيرات الخارجية:

إن السنوات القليلة الماضية شهدت أحداثا ومتغيرات على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي على المستوى الدولي والاقليمي. هذه المتغيرات ألقت بظلالها على الجمعيات الخيرية وجمعيات النفع العام فأثرت في معظم الأحيان سلبا على الإيرادات والأنشطة التي تقوم بها مما أثر بدوره على المستفيدين من هذه المشاريع والبرامج. وهذه المتغيرات تستدعي إعادة النظر والتفكير في إستراتيجيات العمل وطرق الأداء لمواجهة الزيادة في حجم التحديات وانكماش الفرص المتاحة.

### 2 - المتغيرات الداخلية:

وتشمل هذه المتغيرات البنية التحتية لهذه الجمعيات من أنظمة إدارية وهياكل تنظيمية وقوى عاملة لا تتناسب وحجم المتغيرات الخارجية. إن غالب هذه الجمعيات تعتمد على أساليب تقليدية في الإدارة تؤثر سلبا على الأداء من حيث لا تشعر هذه الجمعيات. وهذا يستوجب إعادة النظر في هذه الأنظمة وتحقيق ارتباطها بإستراتيجيات الجمعية.

### 3 - متغيرات في أفهام الداعمين والممولين:

إن ثقافة الداعمين والممولين لم تعد كما كانت سابقا كما أن مصادر الإعلام أصبحت تؤثر سلبا على سلوكيات الداعمين وتوجه طرق التعامل مع الجمعيات الخيرية من خلال هذه الوسائل وبالطريقة التي تريدها إلا من رحم الله.

### 4 - متغيرات في ظروف المستفيدين:

لم تعد الظروف والتحديات التي يواجهها المستفيدون هي نفسها قبل عشرين سنة أو أكثر. إن لقمة الطعام لم تعد من الأولويات لدى المستفيد بل أن هناك أمور فكرية وعقدية أصبحت على رأس قائمة الأولويات وتحتاج أن تكون ضمن الخطط الإستراتيجية للجمعيات الخيرية للصمود في وجه التحديات.

## بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard (10)

في هذا الفصل سيتم شرح مبدأ بطاقة الأداء المتوازن بصورة مبسطة من خلال إلقاء الضوء على ما يلي:

أولاً : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً : المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ثالثاً : خريطة الإستراتيجية.

رابعاً : مزايا بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard:

إن مفهوم الأداء المتوازن يعود الى الخمسينيات الميلادية عندما بدأت شركة (جينرال إلكتريك) مراقبة الأداء عن طريق مؤشرات قياسية وكذلك الجهود التي قام بها مهندسو العمليات في فرنسا في بداية القرن العشرين وأطلق عليها لوحة التحكم (Dashboard) والتي تعني مراقبة الأداء عن طريق لوحات التحكم ثم تطور هذا المفهوم بواسطة روبرت كابلن وبيتر نورتن من خلال ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات الميلادية من القرن الماضي عندما بين (كابلن ونورتن) من خلال مقالات نشرت في مجلة جامعة هارفرد للأعمال عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومنذ ذلك الحين ولغاية الآن يخضع المفهوم إلى تطور مستمر نتيجة الخبرة المتراكمة والانتشار الواسع لتطبيق هذا النموذج في الكثير من الشركات والمؤسسات الربحية والحكومية والمؤسسات غير الربحية.

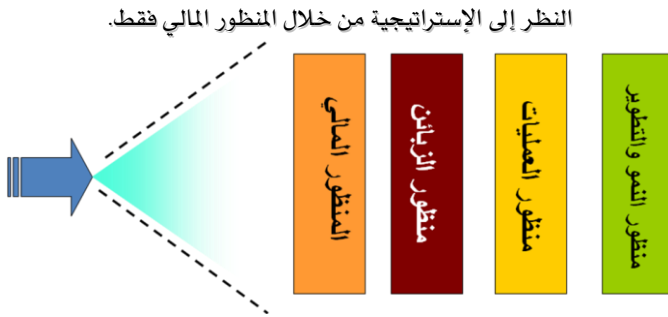
وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح من جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية من جانب آخر ، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها علي تنمية المستقبل ، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي (الماضي ، الحاضر ، المستقبل) بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية . وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة

أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة ، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع ، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابهما الشهير بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الإستراتيجية إلى عمل Balanced Scorecard Translating Strategy to Action الذي صدر عام 1996 ، ثم تلاه كتاب المنظمات ذات التركيز الإستراتيجي Strategy Focused Organization ثم كتاب خرائط الإستراتيجية Strategy Maps ثم كتاب الموازنة المؤسسية Alignment ثم كتابهم الأخير تميز الإنجاز Execution Premium والذي يبين كيفية ربط الإستراتيجية للعمليات لتحقيق ميزة تنافسية.

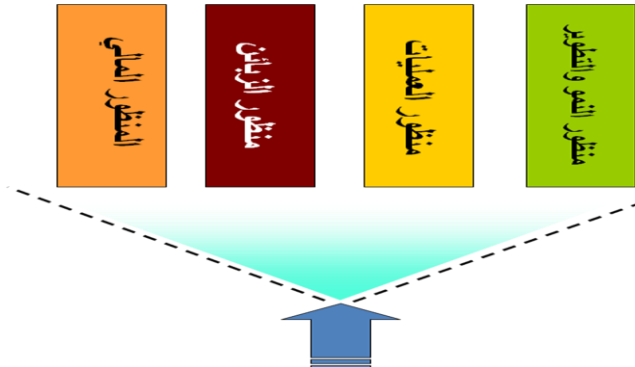
تعتبر البطاقة نموذجا إستراتيجيا يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة رؤيتها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للتطبيق وللقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، وذلك من خلال النظرة الشاملة للإستراتيجية من مناظير أربع لتحقيق الشمولية. كما يتميز هذا النموذج بالعلاقة السببية بين الأهداف في المناظير المختلفة.

#### لماذا سميت بطاقة الأداء المتوازن ؟

في صياغة إستراتيجيه المنظمات كان التركيز في السابق على أهداف المنظور المالي ونسيان منظور العملاء ومنظور العمليات ومنظور النمو والتطوير ولكن بطاقة الأداء توازن بين أهداف المناظير الأربعة. انظر الى الشكل التالي الذي يبين الفرق بين المنظور الإستراتيجي التقليدي وهو النظر من خلال منظور واحد فقط مما يؤدي إلى حجب المناظير الأخرى وبين النظرة الإستراتيجية المتوازنة كما هو الحال في بطاقة الأداء المتوازن.

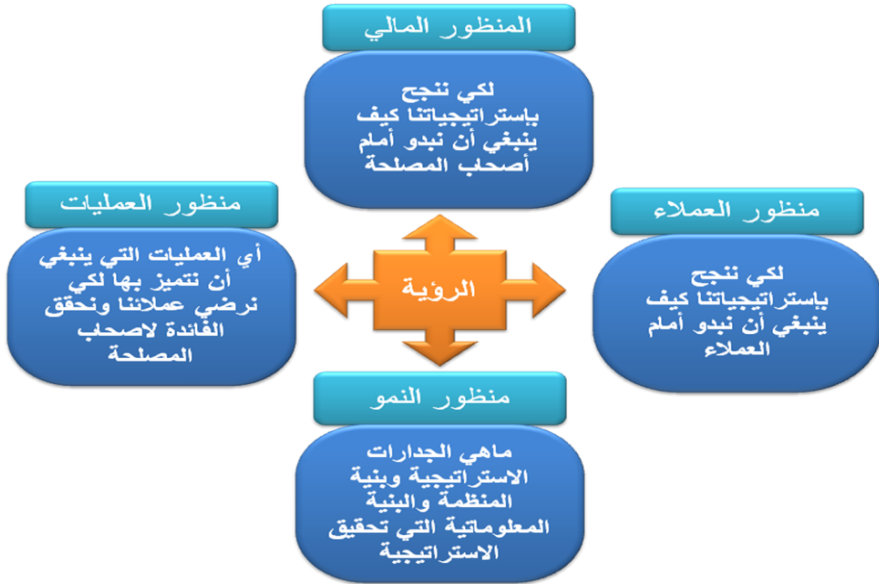


النظرة المتوازنة للإستراتيجية



ثانياً: المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

يتميز نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى الإستراتيجية أو صياغتها من خلال أربعة مناظير رئيسية ويختلف ترتيب هذه المناظير تبعاً لنوعية نشاط المنظمة لكون بعض هذه المناظير تحتوي على أهداف تعتبر تابعة **Lagging** والأخرى محركات أو قائدة **Leading**. وسيأتي التفصيل عند الحديث عن الفرق بين بطاقات الأداء للمنظمات الربحية وغير الربحية. الشكل التالي يوضح المناظير الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



### المنظور المالي Financial Perspective.

ويتطلب من المنظمة الإجابة على التساؤل التالي: (كيف ينبغي أن نبدو أمام أصحاب المصلحة؟ Stakeholders ) يفترض في المؤسسات الربحية أنها عبارة عن مجموعة من المستثمرين الذين وضعوا رأس مال المنظمة لتحقيق أرباح وعوائد تعود بالنفع عليهم. لذلك وجب على إدارة المنظمة أن تحقق المنفعة والعوائد المتوقعة من قبل أصحاب المصلحة وإلا كانت هذه الإدارة غير قادرة على الاستمرار. وهذه العوائد قد تكون مالية أو معنوية ولكنها بالتالي تحقق منفعة متوقعة من قبل أصحاب المصلحة. أما في المنظمات الخيرية فإن أصحاب المصلحة قد يكونوا المانحين أو المتبرعين أو الدولة الذين قدموا الدعم المالي (كأنه رأس مال) لغرض تحقيق رسالة المنظمة والتي يتوقع أن تحقق العائد على المستفيد من خدمات المنظمة. وكما هو الحال في المنظمات الربحية ففي المنظمات غير الربحية أو الخيرية ينبغي أن تقيم الإدارة التنفيذية بناء على تحقيق المنفعة من خلال تحقيق رسالة المنظمة. الفارق بين المنظمات الربحية وغير الربحية في هذا المنظور أن المنظمات الربحية تأسست لكي تحقق العوائد والأرباح المادية فيعتبر تحقيق الربح هو الهدف النهائي ، أما المنظمات غير الربحية فهي تسعى لزيادة العوائد المالية ليس لذاتها ولكن لأنها سبباً أو محركاً لتحقيق رسالة المنظمة.

### منظور العملاء أو الزبائن أو المستفيدين Customer Perspective

ويتطلب من المنظمة الإجابة على التساؤل التالي: ( كيف ينبغي أن نبدو أمام العملاء؟) كما هو معلوم بدهيا أنه لا توجد منظمة ربحية هادفة للربح تستطيع أن تحقق أهدافها من دون العملاء أو المستفيدين، وبالتالي لابد أن تكون هناك علاقة إيجابية بين المنظمة وعملائها أو المستفيدين من خدماتها. ويتأكد هذا المفهوم في المنظمات الربحية لأن العميل هو الذي سيشتري الخدمة أو البضاعة فإذا فقد العميل أو أصبح غير راض عن الخدمة فسيؤدي ذلك إلى كساد البضاعة وبالتالي خسارة المؤسسة الربحية. ونفس المفهوم ينبغي أن ينطبق على المنظمات غير الهادفة إلى الربح ولكن هذا المفهوم يحتاج إلى تأصيل ونشر ثقافة في الجمعيات الخيرية حيث تظن بعض هذه الجمعيات أن المستفيد مضطر إلى الخدمة التي يقدمونها وبالتالي لا نحتاج إلى ربط

العلاقة مع المستفيدين لأن الجمعية هي صاحبة اليد العليا في هذه الحالة. وهذه تعد نظرة قاصرة لأن المستفيد بالنهاية هو عميل فإذا لم يحصل على الخدمة المتوقعة فسوف تأتي جهات لديها توجهات أيولوجية مختلفة تسحب البساط من تحت الجمعيات الخيرية إضافة إلى أن المانح أو الدولة التي تقدم الدعم إلى الجمعيات الخيرية سوف تتردد كثيرا في الاستمرار بتقديم الدعم إذا كثرت الشكاوى من المستفيدين. وهذا المنظور يتطلب من المنظمة الربحية وغير الربحية معرفة توقعات العميل أو المستفيد وبالتالي الحرص على تلبية هذه التوقعات أو تقديم أفضل من المتوقع.

### منظور العمليات الداخلية Internal Processes Perspective

ويطلب هذا المنظور الإجابة على التساؤل التالي ( أي العمليات التي ينبغي أن نتفوق فيها لكي نرضي عملائنا ونحقق العوائد لأصحاب المصلحة).  
إن هذا المنظور يتطلب التركيز على العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات العميل ومن ثم تحقيق المنفعة إلى أصحاب المصلحة. وتشمل هذه العمليات ماله علاقة بالعمليات اليومية لإنتاج المنتج أو الخدمة، والعمليات التي تتعلق بتكون العلاقة الإيجابية مع العملاء، العمليات التي لها علاقة بالإبداع المؤسسي والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج فائقة وتحقق للمنظمة ميزة تنافسية في الأسواق بالإضافة إلى العمليات التي لها علاقة بالأنظمة والقوانين التي قد تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة مثل ما يتعلق بالبيئة والقوانين والأنظمة التي تضعها الدولة أو المنظمات العالمية.

### منظور النمو والتطوير Learning and Growth Perspective

ويطلب هذا المنظور الإجابة على التساؤل التالي (ما هي الجدارات الإستراتيجية والبنية المعلوماتية وبيئة العمل التي ينبغي أن تتواجد في المنظمة لكي تؤدي إلى التحسين المستمر وتحقيق الرضا للمستفيدين وأصحاب المصلحة)  
إن هذا المنظور يتطلب من المنظمة التركيز على الجوانب غير الملموسة Intangible داخل المنظمة والتي غالبا ما يغفل عنها عند صياغة الخطة التقليدية أما في بطاقة الأداء المتوازن فإن هذا المنظور يعتبر أساسيا وتقوم عليه كل النتائج الإيجابية التي

تحققها المنظمة ويشمل هذا المنظور الموارد البشرية او الجدارات الإستراتيجية Human capital التي تتطلبها المنظمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال تطوير جدارات إستراتيجية تستطيع أن تواكب مسار المنظمة المستقبلي. كما أن هذا المنظور يتطلب كذلك إيجاد البنية المعلوماتية IT Capital (أجهزة وبرامج....) التي تتطلبها المنظمة لتحقيق رؤيتها الإستراتيجية وأخيرا يتطلب هذا المنظور من المنظمة خلق بيئة عمل Organization Capital صحية وتنافسية داخل المنظمة تشعر الموظفين بالأمن الوظيفي والشفافية والمساوات في الفرص.

### ثالثا: خريطة الإستراتيجية Strategy Map :

الإستراتيجية في مفهوم بطاقة الأداء عبارة عن مجموعة من الأهداف الذكية التي ترتبط بعلاقة سببية وتتوزع على المناظير المختلفة لبطاقة الأداء. ويفترض أن خريطة الإستراتيجية تحكي قصة المنظمة في رحلتها نحو تحقيق رؤيتها. وتساعد الخريطة على فهم العلاقة السببية بين الأهداف المختلفة ضمن المناظير المختلفة. والشكل التالي يعتبر نموذجا عاما (Generic Model) لمفهوم خريطة الإستراتيجية التي تعد عنصرا مهما في تصميم بطاقة الأداء المتوازن ( المرجع 8 من المراجع الأجنبية).



رابعاً: مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

إن مبدأ النتائج المتوازنة يعتبر:

- نظام متميز لمؤشرات الأداء Performance Measurement System
- نظام لفهم وإدارة الإستراتيجيات Strategic Management System
- نظام اتصال فعال Effective Communication Tool

فكون هذا المبدأ نظام متميز لمؤشرات الأداء فهو يقوم على تأسيس منظومة متناسقة من المؤشرات من خلال النظر إلى الإستراتيجيات من أربعة مناهج (Perspective) رئيسية؛ المنظور المالي، منظور العملاء أو الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتطوير. لذلك يساعد هذا المبدأ على صياغة المؤشرات التي تحدد نجاح الأهداف التي نضعها في كل منظور فلا نغلب المؤشرات المالية وهي تعتبر في هذا المبدأ مؤشرات تابعة (Lagging Indicators) على حساب المؤشرات القائدة أو المحركة (Leading Indicators). إن هذا الفهم للمنظومة المؤشرات يساعد على تحقيق نجاح الإستراتيجيات.

إما كونه نظام لفهم وإدارة الإستراتيجيات فيمكن تلخيصه من خلال التالي:

- يساعد على ترجمة الرؤية إلى إستراتيجيات ويضمن الإدراك المشترك لتوجه المنظمة فيصبح بمثابة خارطة للطريق.
- توجيه الطاقات والإمكانات نحو رؤية مشتركة من خلال ربط إدارات الشركة المختلفة إلى الأهداف والإستراتيجيات التي تبنتها (Alignment).
- توجيه الموارد نحو أهداف محددة وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ضمان نشر الوعي الإستراتيجي من خلال إيجاد منظمة متعلمة (Learning Organization) تنمو وتتطور لتحقيق الإستراتيجيات.

يقول بيتر سنجي في كتاب (Fifth Discipline): "كثير من القادة لديه رؤية ولكنها لا تترجم إلى رؤية مشتركة مع من حوله لذلك لا تحدث التغيير أو التحفيز المطلوب لدى الشركة".

أما كون مبدأ النتائج المتوازنة نظام فعال للاتصال فيتلخص في التالي:

- يجعل جميع من في الشركة يتكلمون نفس اللغة ويفهمون بعدها الإستراتيجي.
- كما يتيح للعاملين الفرصة في المشاركة في صناعة مستقبل الشركة وإبداء الرأي.

إن مبدأ النتائج المتوازنة ...

- يوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- يوازن بين المستفيدين داخل وخارج الشركة.
- يوازن بين مؤشرات الأداء التابعة والقائدة.

ماذا نستفيد من تطبيق النتائج المتوازنة في الجمعيات الخيرية؟

#### • تحقيق المسؤولية والتركيز على النتائج:

إن نموذج النتائج المتوازنة يوفر الآلية لمراقبة الأداء من خلال منظومة المؤشرات وبالتالي تصبح مسؤولية تحقيق الأهداف واضحة ومناطة لأشخاص محددين داخل الجمعيات. إضافة إلى ذلك يساعد هذا النموذج الجميع في التركيز على تحقيق النتائج وليس الأعمال فقط.

#### • التركيز على الإستراتيجيات:

تعاني الكثير من الجمعيات من توزيع مواردها وطاقاتها على أعمال كثيرة قد لا تحقق إستراتيجياتها فهي تارة توزع الكتيبات وتارة تقوم بإطعام المساكين وتارة أخرى تقوم على برامج التدريب أو كفالة الأيتام. لذلك يساعد هذا النموذج جميع العاملين على فهم معنى الإستراتيجية وكيفية ارتباط الأهداف والأعمال اليومية بهذه الإستراتيجيات. وعليه تتخلص الجمعيات من الأعمال التي لا تعود عليها بالفائدة أو لا تحقق لها أهدافها الإستراتيجية.

### • التحول من تجميع البيانات إلى فهم المعلومات:

إن غالبية التقارير السنوية لكثير من الجمعيات الخيرية تعتمد على بيانات كثيرة ولكن القاريء لهذه التقارير لا يخرج بتصور واضح عن الأداء أو مدى تحقق الأهداف على سبيل المثال مبالغ المساعدات التي صرفت خلال العام أو عدد الكتب التي طبعت أو عدد الوجبات التي قدمت للفقراء ..الخ، فهل هذه الأرقام لا تخبرنا عن مستوى الأداء أو ما إذا كانت الأهداف الإستراتيجية قد تحققت أم لا . أما باستخدام هذا النموذج فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات تحكي قصة النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لارتباطها المباشر بالأهداف الإستراتيجية والرؤية التي تريد الجمعية تحقيقها في المستقبل.

### • فهم الغايات التي تسعى إلى تحقيقها الجمعيات الخيرية:

أن مبدأ النتائج المتوازنة يساعد الجمعيات الخيرية وجمعيات النفع العام على التركيز على الغاية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال ترجمة هذه الغايات إلى أعمال يستطيع فهمها العاملون في الجمعية ويسعون إلى تحقيقها من خلال إطار عملي متناسق ومتوازن ترتبط فيه الأهداف بعلاقة سببية كما سيأتي ذكره في التفصيل لاحقا.

### • فهم دور الداعم والمتبرع والمستفيد من برامج الجمعيات:

كثير من الأحيان تغفل الجمعيات الخيرية بتحديد من هم "الزبائن" الذين تحاول إرضائهم، هل هم المتبرعون والداعمون أم المستفيدون من البرامج أم الجهات الرسمية التي تتعامل معها. ومن الضروري لأي خطة إستراتيجية أن تتضمن أهداف لصالح هؤلاء "الزبائن" لأنه لا يعقل أن تقوم أي برامج إلا بوجود الدعم المالي والمعنوي الذي يقدمه الداعمون وكذلك لا يمكن أن تقام برامج إلا إلى فئة المستفيدين. إن نموذج النتائج المتوازنة يضع "الزبائن" في أعلى قائمة الأولويات عند صياغة الخطة الإستراتيجية ويضع المعايير المناسبة لقياس مدى رضا هذه الشريحة التي يقوم عليها عمل هذه الجمعيات.

### • فهم الترابط بين الإستراتيجيات وتحسين الأداء:

كما ذكرنا آنفاً أن الكثير من الجمعيات تقوم بأعمال كثيرة ليست بالضرورة مرتبطة برؤية الجمعية أو إستراتيجياتها، وعليه فإنه يصعب على الجمعية تعين الأعمال التي تسعى إلى تحسينها وإجادتها لأن بعض عمليات التحسين تتطلب الجهد والوقت والأموال وكذلك الخبرات، فلا يعقل أن تقوم الجمعيات بالتركيز على تحسين جميع العمليات وإلا كلفها ذلك الشيء الكثير. إن نموذج النتائج المتوازنة يساعد هذه الجمعيات على التركيز على العمليات التي تصب مباشرة في الإستراتيجيات والتي إذا ما طورت فإن التحسن في الأداء العام سيكون واضحاً وملموساً.

### • فهم الترابط بين الإستراتيجيات وتطوير العاملين:

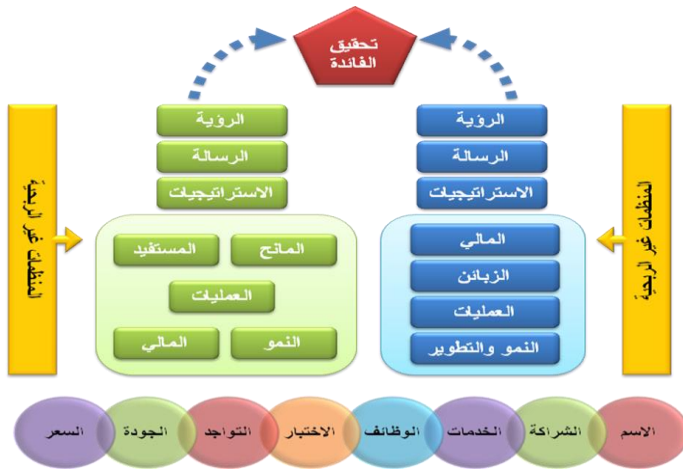
تذكر بعض الإحصائيات أن الشركات الأمريكية عندما تتفق دولاراً واحداً على التدريب فإنها تتوقع الحصول على مردود يعادل 30 دولاراً. وإن دل ذلك على شيء فهو يدل على أن التدريب ينبغي أن ينصب في الاتجاه الذي تسعى المنظمات الوصول إليه. لذلك في ظل عدم وجود إستراتيجيات واضحة لدى المنظمات الخيرية ومنظمات النفع العام فإن تدريب وتطوير العاملين يبقى بعيداً عن رؤية المنظمة. إن التركيز على الإستراتيجيات وجعلها هي بؤرة العمل يساعد على توجيه التطوير نحو تحقيق أعلى مستويات العوائد.

### • الفهم العملي لإدارة الأداء:

كما أسلفنا فإن الكثير من الجمعيات الخيرية ليس لديها منظومة مؤشرات تساعد على إدارة الأداء وفق الأسس الإدارية المتطورة والمعارف عليها عالمياً. لذا فإن الحاجة ماسة لصياغة هذه المنظومة وتأهيل العاملين لفهمها واستخدامها في إدارة الأداء.

إن بطاقة الأداء المتوازن في أول ظهورها كانت موجهة إلى الشركات والمنظمات الربحية ولكن مع تطور المنهجية والتطبيقات تم تطبيقها وبنجاح على الكثير من المنظمات غير الهادفة إلى الربح والمنظمات الحكومية. إن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مفهوم وإطار يمكن تطبيقه على أي نوع من المنظمات إذا عرف الفرق بين هذه المنظمات وتم تطبيق النموذج أو إطار البطاقة بطريقة صحيحة. إن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نموذج مرن يقوم على مفهوم النظرة الشاملة للإستراتيجية من خلال مناظير مختلفة وكذلك ربط الأهداف داخل هذه المناظير بعلاقة سببية لضمان إدارة الأداء بصورة صحيحة. والشكل التالي يوضح الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الربحية وغير الربحية. شكل التالي يوضح الإطار العام لبطاقة الاداء المتوازن للجهات الربحية والجمعيات الخيرية ( المرجع رقم 7 من المراجع الأجنبية).

مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الربحية وغير الربحية



كما سبق فإن ترتيب المناظير يعتمد على نشاط المنظمة كما أنه بالإمكان زيادة أو تقليص عدد المناظير من خلال دمج بعضها ببعض مع الإبقاء على المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن.

### مفهوم الجودة في العمل الخيري

#### تعريف الجودة

جَادَ الشيء جُودَةً وجَوْدَةً: جعل الشيء جَيِّداً، وأجوده وجاد، وأجاد: أتى بالجميل من القول والعمل، فهو مجود: أي حسنه وأتقنه. (16)

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. (1)

يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة..

ويعرفها (كروسي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

- 1 - الوفاء بالمتطلبات.
  - 2 - انعدام العيوب.
  - 3 - تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.
- ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً. (2)

#### مفهوم الجودة

1. "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً" (ديمنج).
2. "ملاءمة المنتج للغرض أو الاستخدام" (جوران).
3. "الإيفاء والالتزام بالمتطلبات" (كروسي).
4. "مجموعة من السلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة" (الجمعية الأمريكية للجودة).

### الجودة الشاملة

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM الى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM ، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA ( منظمة الجودة البريطانية ) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم (جون اوكلاند) " على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث إن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين ).

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

ووفقاً لتعريف British Railways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول ( Cole,1995 ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة ( بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

كما عرفها تونكس ( Tunks, 1992 ) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته. وقد عرفها أوماجونو ( Omachonu, 1991 ) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ( نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء). (3)

علمًا بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لإن توضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة) (3)

ويعرف الأستاذ حامد السقاف مفهوم الجودة الشاملة بأنها ( التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة غير ضرورية للعمليات أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل) (15).

ولكن لا بد من إدراك أن تبني أي منظمة لمفهوم الجودة الشاملة يعني ذلك أنها ستحقق التميز مالم يكون هذا التطبيق مبني على أساس صحيح وهناك أرضية مهيئة داخل المنظمة تضمن نجاح هذا التطبيق. فلقد أفادت بعض الدراسات عن تطبيق الجودة وجود نسبة كبيرة من الفشل كما هو موضح في مخرجات بعض هذه الدراسات: (9)

- دراسة شاملة للجمعية الأمريكية للإدارة عام 1999 أشارت بأن حوالي (100) من مدراء الإدارة العليا في مختلف النشاطات و التي لهم مساهمة في برامج الجودة الشاملة 26% منهم فقط شعروا بأنهم حققوا نتيجة و مؤشر تحسين واضح من برامج الجودة الشاملة.
- دراسة مسحية شاملة من المؤسسة الأمريكية للجودة في عام 1998 لعدد كبير من مدراء الإدارة العليا وجدوا أن نسبة 36% فقط منهم يؤمنون بأن جهودهم للجودة أعطت نتائج و مؤشرات انعكست على الأداء المؤسسي.
- في تطبيقات الهندرة (لهامر و شامبي) عام 1993 لعدد كبير من الشركات الأمريكية وجدوا أن أكثر من 70% من عمليات الهندرة لم تحقق النتائج المستهدفة لها.

ويقول (جاك ولش) أنه يوجد تحسينات بسيطة لكثير من المنظمات رغم محاولاتهم في الهندرة والجودة الشاملة و السبب أن التكتيك التغييرى لم يكن متناسقا مع الإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة.

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة (16)

- 1 - التركيز في المقام الأول على احتياجات وتوقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين والسعي لتحقيقها.
- 2 - تمكين العاملين.
- 3 - القياس والتحليل كأساس لاتخاذ القرارات.
- 4 - التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
- 5 - دمج الجودة بعملية التخطيط الإستراتيجي للإدارة.
- 6 - التأكيد على أن الجودة مسؤولية الجميع.

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة (16)

- 1 - تحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- 2 - ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- 3 - إيجاد نظام متكامل ومتمن للعمل الخيري.
- 4 - إبراز عمل الجمعيات الخيرية بصورة تعكس وجه الإسلام الحقيقي.
- 5 - زيادة الإنتاجية.
- 6 - إشراك كافة العاملين في عملية التحسين المستمر.
- 7 - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إن تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي ومتابعة التنفيذ. و يمكن تلخيص هذه المتطلبات كما يلي:
- وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
- توجيه الأهداف لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين على المدى الطويل.
- التأكد من تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمنشأة و التشجيع على حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- تشجيع العاملين لتقديم أداء أفضل مع تسخير كل الأساليب و الأدوات الممكنة لتحقيق ذلك.
- ضرورة التأكد من جودة المنتج أو الخدمة قبل تقديمها.
- إدخال التحسينات و التطورات على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة باستخدام الأساليب المناسبة كالعصف الذهني ، تحليل السبب و الأثر، وتحليل البيانات باستخدام الجداول الإحصائية و الرسوم البيانية و الأساليب الإحصائية.
- تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب و النماذج.
- تصميم برامج فعالة للتعليم والتدريب لجعل العاملين بالمنشأة مواكبين للتطورات الجديدة وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- التحول من تصحيح الأخطاء أو محاولة منعها إلى منع الأخطاء أو توقيفها (الوقاية خير من العلاج).
- الأداء السليم للمنتج أو الخدمة من المرة الأولى.

- إنشاء قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات لكي تعين على اتخاذ القرارات المناسبة.
- إعطاء الموظفين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون التدخل في كل كبيرة و صغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ.
- إيجاد فرق عمل تكون مهمتها تصميم و تطوير و تحسين جودة المنتجات و الخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستفيد النهائي.

يوجد الآن ثلاثة أنظمة لإدارة الجودة الشاملة تتمتع بالقبول الواسع ، التي يمكن أن تتكامل لإيجاد نظام فعال للإدارة :

- معايير ومواصفات الآيزو 9000.
- جائزة ديمنج .
- جائزة مالكولم بالدريدج. (6)

دواعي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية (16)

- 1 .ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- 2 .تعرض العديد من الجمعيات الخيرية للمزيد من الشفافية والتحديات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة.
- 3 .ضمان عدم الظنون والتلبس على الناس في نشاطات وأهداف الجمعيات الخيرية.
- 4 .إبراز العمل الخيري الإسلامي بأنه عمل منظم مما يعكس صورة الإسلام الصحيحة في زمن يتعرض الإسلام إلى هجمة شرسة من أعدائه.
- 5 .تفادي وقوع الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المساءلات القانونية، حيث يضمن نظام إدارة الجودة الشاملة التوافق مع كافة القوانين المحلية والدولية.
- 6 .الحاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير في جودة الأداء وخفض التكلفة في الجمعيات الخيرية.

7. عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب التقليدية السائدة في تحقيق الجودة المرغوبة.

8. نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجمعيات والمؤسسات الخيرية في العديد من الدول.

### الرقابة على الجودة ( Quality control )

هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك، وتسعى للتحقق من أن المنتجات أو الخدمات تنتج بالمواصفات والمقاييس والمعايير المطلوبة وتستوفي الشروط المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من الرقابة تحقق في حال وجودها مجتمعة مفهوم رقابة الجودة الشاملة TQM :

- 1 - الرقابة الأمامية على الجودة، وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر بها الشروط المطلوبة.
- 2 - الرقابة الحالية على الجودة، وهي رقابة خط الإنتاج لجملة العمليات، وخاصة في الانتقال من عملية إلى أخرى. وهذه المرحلة من أهم المراحل نظراً لأن التكلفة الناجمة عن التنفيذ غير السليم ستكون كبيرة.
- 3 - الرقابة الخلفية على الجودة، وهي تتم بعد الانتهاء من تصنيع المنتج بغرض التأكد من استيفاء المنتج للمواصفات الموضوعية، وفي حال اكتشاف عيب أو خطأ يتم إعادتها لإصلاحها أو لاستبعادها. (5)

### بطاقة الأداء المتوازن ومفهوم الجودة الشاملة

لا يمكن المقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ومفهوم الجودة الشاملة مقارنة الاشياء لأن كل منهما مفهوم قائم بذاته ووضوح لتحقيق هدف معين فبطاقة الأداء المتوازن مفهوم إستراتيجي يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها إلى أهداف من خلال منازير الإستراتيجية وربط هذه الأهداف بمنظومة من مؤشرات الأداء للتأكد من تحقيق الإستراتيجية. بينما مفهوم الجودة الشاملة كما سبق ذكره (عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء). (3) أو أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لإن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة ) كما ذكرها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا (3)



ولكن إذا تم الدمج بين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين مفاهيم وأدوات الجودة فلاشك سوف تحصل المنظمات الخيرية والربحية على نتائج متميزة والجدول التالي يوضح عملية الترابط بين بطاقة الأداء المتوازن وبين مفهوم الجودة وأدواته عند صياغة الخطة الإستراتيجية بناءً على العناصر الرئيسة في صياغة الخطة الإستراتيجية بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن:

| الرؤية                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بطاقة الأداء المتوازن                                                                                                                                                                                                | الجودة الشاملة                                                                                                                                                                                                                   |
| عنصر رئيسي من عناصر بطاقة الأداء ومن خلال صياغة بطاقة الأداء تسعى المنظمة إلى ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف عملية                                                                                                       | ليس هناك دور رئيسي في صياغة رؤية المنظمة                                                                                                                                                                                         |
| الرسالة                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| عنصر رئيسي من عناصر بطاقة الأداء يحدد فيه الدور الرئيسي الذي من أجله تكونت المنظمة وتعتبر كحاجز يمنع المنظمة من الحيود عن دورها الرئيسي كمنظمة                                                                       | ليس هناك دور رئيسي في صياغة رسالة المنظمة                                                                                                                                                                                        |
| الاستراتيجيات                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| عنصر رئيسي من عناصر بطاقة الأداء وأحد نقاط القوة في النموذج حيث تحدد المنظمة من خلال الإستراتيجية المسار الذي ستتخذه لتحقيق رؤيتها ويتم ذلك من خلال رسم ما يسمى خرائط الإستراتيجية لتكون مرجع سهل يبين مسار المنظمة. | ليس هناك دور رئيسي في صياغة إستراتيجيات المنظمة. ولكن بعض أدوات أو نماذج الجودة الشاملة تتطلب وجود إستراتيجية وأهداف ومؤشرات أداء دون التفصيل في كيفية صياغتها أو وضعها في إطار قابل للتطبيق.                                    |
| المنظور المالي                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                  |
| هذا المنظور يجيب على التساؤل (كيف ينبغي أن تبدو أمام أصحاب المصلحة؟) ويتم من خلال بطاقة الأداء صياغة الأهداف المتعلقة بهذا المنظور                                                                                   | ليس هناك دور رئيسي في صياغة الأهداف المالية للمنظمة ولكن هناك علاقة مباشرة بتطبيق المبادرات التي يتطلبها تحقيق الأهداف في هذا المنظور.                                                                                           |
| منظور العملاء                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| هذا المنظور يجيب على التساؤل (كيف ينبغي أن تبدو أمام العملاء؟) ويتم من خلال بطاقة الأداء صياغة الأهداف المتعلقة بهذا المنظور                                                                                         | هناك دور رئيسي في صياغة الأهداف المتعلقة بالعملاء لأن مفهوم الجودة يقوم على تقديم الخدمة التي تلاقي متطلبات العميل بل تزيد على توقعات العميل كما أن هناك علاقة مباشرة بتطبيق المبادرات التي يتطلبها تحقيق الأهداف في هذا المنظور |

| منظور العمليات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هناك دور أساسي ورئيسي في صياغة الأهداف المتعلقة بمنظور العمليات لأن مفهوم الجودة يقوم على تقديم الخدمة المتميزة ضمن مواصفات عالية وكذلك يتم استخدام أدوات الجودة في هذا المنظور مثل سيجما 6 (6 Sigma) كأحد الأدوات لضمان جودة المنتج أو الخدمة والتي تعتبر من أدوات الجودة. كما أن هناك علاقة مباشرة بتطبيق المبادرات التي يتطلبها تحقيق الأهداف في هذا المنظور. | هذا المنظور يجيب على التساؤل (أي العمليات التي ينبغي أن تتفوق فيها لكي نرضي عملائنا و نحقق العوائد لأصحاب المصلحة) ويتم من خلال بطاقة الأداء صياغة الأهداف المتعلقة بهذا المنظور                                                                                                           |
| منظور النمو والتطوير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| هناك دور أساسي في صياغة الأهداف المتعلقة بمنظور النمو والتطوير وخاصة فيما يتعلق بتطور الموارد البشرية ورفع كفاءتها لتقديم الخدمات المتميزة. كما أن هناك علاقة مباشرة بتطبيق المبادرات التي يتطلبها تحقيق الأهداف في هذا المنظور                                                                                                                                  | هذا المنظور يجيب على التساؤل (ما هي الجدارات الإستراتيجية والبنية المعلوماتية وبيئة العمل التي ينبغي أن تتواجد في المنظمة لكي تؤدي إلى التحسين المستمر وتحقيق الرضا للمستفيدين وأصحاب المصلحة) ويتم من خلال بطاقة الأداء صياغة الأهداف المتعلقة بهذا المنظور                               |
| المؤشرات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| لاشك بأن المؤشرات تعد عنصر رئيسيا في نظام الجودة لأي منظمة ويستخدم كذلك للتحقق من تطبيق أدوات الجودة ومدى فاعليتها                                                                                                                                                                                                                                               | تعد المؤشرات عنصر مهما من عناصر بطاقة الأداء المتوازن بل إن الجيل الأول لبطاقة الأداء قام على مفهوم بناء منظومة من مؤشرات الأداء تستخدم لقياس تحقق الأهداف الإستراتيجية وتساعد على إدارة الأداء المؤسسي العام لتحقيق الإستراتيجيات وبالتالي رؤية المنظمة                                   |
| العلاقة السببية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| هذا المفهوم غير وارد في نموذج الجودة الشاملة ولكن تستخدم أدوات الجودة في معالجة مواطن الخلل في تحقيق الإستراتيجية. ولكن ضمن تطبيقات مفهوم الجودة فإنه يمكن التعرف على العلاقة السببية إطار العملية أو المنتج لذلك تستخدم بعض الأدوات مثل التعرف على جذور المشكلة (Root Cause Analysis) وغيرها من الأدوات.                                                        | تعتبر العلاقة السببية التي تربط الأهداف في المناظير المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن من عناصر القوة في هذا النموذج لأنها تبين العلاقة بين المحركات والنتائج خلال رحلة تحقيق الإستراتيجية وتساعد المنظمة على تحديد مواطن الخلل في تحقيق الإستراتيجية في وقت مبكر لمعالجتها قبل فوات الأوان |

## نموذج 655 الاستراتيجي

### أسئلة تحتاج إلى إجابة؟؟؟

- ما هي إستراتيجيتنا؟
- كيف نزيد من الإيرادات لتحقيق الأهداف الطموحة للنمو؟
- كيف نكون أكثر كفاءة باستخدام الموجودات لتحقيق أعلى لعوائد؟
- لماذا ينبغي على عملائنا الاستمرار في طلب خدماتنا؟
- كيف نستقطب عملاء جدد ونحافظ عليهم؟ وهل ندرك تركيبة العوائد للعملاء؟
- كيف نحقق عملية اتصال فعال لإستراتيجياتنا؟
- كيف نحقق التركيز لنحقق نجاحات أفضل؟
- هل نحن حقا مدركين لمعادلة النجاح في المرحلة القادمة؟
- إذا أخطئنا في المسار هل بإمكاننا أن نستدرك قبل فوات الأوان؟
- كيف سنحقق إستراتيجيتنا في ظل المتغيرات المحلية والدولية؟
- ما هي الجدارات الإستراتيجية المطلوبة في المرحلة القادمة وهل لدينا ما يكفي؟
- هل نملك البنية المعلوماتية وبنية المنظمة التي تساعدنا على تحقيق إستراتيجيتنا؟

قد تكون الأسئلة السابقة محيرة لبعض المنظمات الربحية وغير الربحية أو قد لايمكن تقديم الإجابة المطلوبة لأن الكثير من المنظمات تفشل في تحقيق إستراتيجيتها بسبب عدم تبني آليات محددة في التخطيط الاستراتيجي أو أنها لا تملك آلية واضحة لتنفيذ ومتابعة هذه الخطط. إن نموذج 655 للتميز المستمر يساعد ليس فقط على الإجابة على هذه الأسئلة بل بوضع آلية عملية للتعامل معها ومراقبة الأداء. بعد نموذج 655 نمودجا عمليا ونمطيا لتحقيق التميز المستمر في الشركات والمؤسسات الربحية وغير الربحية وكذلك القطاعات الحكومية. ويستند هذا النموذج إلى مبدأ بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة الأساسية بالإضافة إلى مبادئ أخرى في تطوير وإدارة الأداء.

وكما هي تسمية النموذج 655 فهو يتكون من :

- نموذج سداسي لصياغة الخطة الإستراتيجية على أساس مبدأ بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard.
- نموذج خماسي لتنفيذ الإستراتيجية.
- نموذج خماسي لمتابعة الاستراتيجية.

"نشرت مجلة Fortune في عام 1999 أن سبب فشل 70٪ من الشركات ليس لان إستراتيجياتها ضعيفة ولكن لأنها فشلت في تنفيذ هذه الاستراتيجيات"

لذلك يعد نموذج 655 من النماذج التي تساعد الشركات على صياغة وتنفيذ ومتابعة خططهم الإستراتيجية وفق منهجية نمطية تعتمد على أحدث الوسائل وتجنب الوقوع في شباك فشل تنفيذ الإستراتيجيات.

ولم يتم التفصيل في مراحل هذا النموذج للالتزام بشروط الورقة ولكون التفاصيل خارج نطاق موضوع الورقة.

## مشروع المسار

### مشروع المسار .... لمحة عامة

إن العمل الخيري في المملكة العربية السعودية يمر بمنعطفات خطيرة أثرت وستؤثر سلباً على الأداء العام وبالتالي على المستفيد من هذا العمل الخيري. إن مشروع المسار الذي يتضمنه هذا المقترح عبارة عن برنامج عملي ميداني يقوم على التشخيص الدقيق لواقع العمل الخيري ووضع الآليات العملية التطبيقية لتطوير الأداء العام للجمعيات والمؤسسات الخيرية باستخدام أحدث الطرق والوسائل المعاصرة في تطوير الأداء والتي أثبتت فاعليتها في كثير من المنظمات على المستوى العالمي والمحلي. من خلال:

- مساعدة الجمعيات على صياغة خططها الإستراتيجية.
- تطوير إدارة الأداء وربطه بمنظومة واضحة من مؤشرات الأداء.
- تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية للعمل الخيري.
- نشر الثقافة الحديثة في إدارة العمل الخيري وتدريب العاملين في هذا المجال.

### الأهداف العامة للمشروع

يهدف مشروع المسار إلى:

- إعداد منهجية متطورة لمساعدة جميع الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية على صياغة خططها الإستراتيجية وفق أحدث الطرق.
- صياغة منظومة مؤشرات الأداء لجميع الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية لمساعدتها على مراقبة وتطوير أدائها والتحكم به وفق منهجية حديثة مبنية على أسس علمية.
- نشر الثقافة الإستراتيجية ووضع المناهج التدريبية الملائمة للعاملين في كل جمعية أو نشاط.
- تنسيق الأدوار بين الجمعيات والمؤسسات ذات النشاط المتشابه ووضع آلية لتبادل المعلومات والتجارب الناجحة بينها ووضع إطار يساعد على التكامل وتوحيد الجهود بينها.

- بناء قاعدة بيانات ضخمة لمساعدة هذه الجمعيات على الاستفادة من المعلومات المتاحة.
- إعداد وتدريب منهج إعداد قادة العمل المؤسسي والخيري لتوفير كوادر القيادية المؤهلة ذات الفهم العميق لطبيعة العمل الخيري في ظل المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- وضع التصور المبدي لإنشاء معهد العمل الخيري لإعداد الكوادر المدربة والمؤهلة لقيادة العمل الخيري في الداخل والخارج.
- إعداد دراسة لتوفير البنية التحتية لبرامج الحاسب الآلي التي تدعم أنشطة الجمعيات الخيرية ومحاولة ربطها من خلال شبكة طرفية أو الشبكة العنكبونية.
- العمل على توسيع مدارك العاملين في جميع المستويات لإستراتيجيات العمل الخيري وإكسابهم المهارات المعاصرة للتعامل مع المتغيرات.
- وضع نموذج العدد الامثل والكفاءة المتميزة للموارد البشرية في هذه الجمعيات.

إن المشروع سيوفر للمنظمات نموذج بسيط وميسر وسهل التطبيق لأساسيات التخطيط الاستراتيجي وفق أحدث النظم والأساليب التي أثبتت نجاحها وباتت تستخدمها كثير من المنظمات والشركات الخيرية والربحية وغير الربحية في العالم.

#### الخاتمة

من خلال هذه الورقة يتبين أن هناك الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها في مجال العمل الخيري والتي من شأنها تطوير الأداء العام. إن تطبيق المفاهيم الحديثة في التخطيط الاستراتيجي والجودة كفيلة إذا طبقت بصورة صحيحة. أن تطور العمل الخيري التقليدي بصورة كبيرة وهذا يتطلب إدارة مقتنعة بالتغيير ومرنة وذات بعد نظر ومعرفة بالمستجدات على الساحة المحلية والدولية. وبالإمكان تلخيص الورقة في التالي:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً إستراتيجياً لصياغة وإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية المنظمة وذلك من خلال مناظير إستراتيجية تحوي أهداف إستراتيجية في كل منظور وترتبط فيما بينها بعلاقة سببية وتخضع لمنظومة من مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس مدى تحقق الأداء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- أما مفهوم الجودة الشاملة فهو مفهوم متكامل في تحسين وتطوير الأداء في ما يتعلق بكسب رضا العميل وتجويد المنتج والخدمة المقدمة. ويقدم مفهوم الجودة الشاملة جملة من الأدوات لضمان تحسين الخدمة أو المنتج ضمن إطار نماذج الجودة الشاملة والمعروفة على مستوى العالم.
- إن بطاقة الأداء المتوازن تتبنى ضمناً مفهوم الجودة الشاملة من خلال التركيز على العميل والعمليات الداخلية من خلال المناظير التي تصاغ لتحقيق الإستراتيجية ولكنها لا تدخل في تفاصيل أدوات الجودة أو نماذج الجودة لأن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً إستراتيجياً وليس نموذجاً تكتيكياً.
- بالإمكان الدمج بين نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومفهوم الجودة الشاملة من خلال ربط أدوات الجودة وإطارها العام خلال ترجمة بطاقة الأداء إلى الخطة التشغيلية بحيث ندخل في هذه المرحلة إلى التطبيق التكتيكي للإستراتيجية أو تفاصيل العمل.
- ليس من المحبذ أن تسعى الجمعيات الخيرية إلى تطبيق مفاهيم وأدوات الجودة الشاملة دون أن يكون لديها الإطار الإستراتيجي لأنه بدون هذا

- الإطار سوف يكون هناك عدم تركيز وضياح للموارد التي تصرف في تحسين منتج أو خدمة لا تحقق إستراتيجية المنظمة أو رؤيتها.
- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أفضل النماذج الحالية لصياغة الخطة الإستراتيجية وبناء نموذج لإدارة الأداء المؤسسي للمنظمات الربحية وغير الربحية.
- إن وجود بطاقة للأداء المتوازن أو مفهوم الجودة الشاملة لدى منظمة من المنظمات لا يعني أنها ستحقق نتائج رائعة ما لم تتبنى المنظمة آلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة لعملية التغيير.
- إن بطاقة الأداء المتوازن ومفاهيم الجودة الشاملة ليست عملية مرحلية أو وقتية بل هي نظام متكامل لا بد أن ينعكس على سلوك المنظمة وسلوك أفرادها ويصبح طريقة للعيش داخل أروقة المنظمة.
- يساعد نموذج 655 الإستراتيجي على صياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمات وكذلك تنفيذها ومراقبة التنفيذ.
- مشروع المسار عبارة عن مشروع مقترح لتطوير الأداء المؤسسي على مستوى الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

المراجع العربية:

- 1 . مفهوم الجودة الشاملة ، محمد علي عبدالعزيز حلواني (2004م-2003) رسالة ماجستير الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- 2 . (أ. محمد بن علي الغامدي صيد الخاطر) موقع صيد الخاطر.
- 3 . خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ( عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2000 ) ، ص71.
- 4 . المكتبة الإلكترونية المجانية ، إدارة الأعمال ، <http://www.fiseb.com>
- 5 . محمد الخشروم + نبيل موسى ، إدارة الأعمال ( الرياض : مكتبة الشقري ، 1999 ) ، ص 431.
- 6 . إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في العمل الخيري م . عصام الرحبي.
- 7 . منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية ، د.هاني عبد الرحمن العمري (أستاذ إدارة الأعمال المساعد - آلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية).
- 8 . قياس الأداء المؤسسي وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن ، إعداد د. ماهر عبد الرحمن السعدي (دكتوراه الفلسفة في المحاسبة) مايو 2007 مجلة " عالم السعودية".
- 9 . منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية. 1425 هـ إعداد وتقديم د.هاني عبد الرحمن العمري أستاذ إدارة الأعمال و الجودة المساعد بجامعة الملك عبد العزيز استشاري تطبيق نظم التطوير الإداري والجودة الشاملة.
- 10 . " التخطيط الإستراتيجي بواسطة بطاقة الأداء المتوازن " سلطان الشلوي وزارة التربية التعليم الإدارة العامة للتخطيط ، 2007.
- 11 . نموذج 655 الإستراتيجي د. عماد الجريفاني ، من إصدارات مؤسسة فريق المستشار.

12 . التميز المستمر " التخطيط الإستراتيجي باستخدام مبدأ النتائج المتوازنة" د.

عماد الجريفاني، كتاب مطبوع من إصدارات مؤسسة فريق المستشاردار  
الذخائر.

13 . " المؤشرات وأثرها في إدارة الأداء" د. عماد الجريفاني، كتاب مطبوع من  
إصدارات مؤسسة فريق المستشار. دار الذخائر.

14 . " مشروع المسار" برنامج عملي لتطوير الأداء في الجمعيات  
والمؤسسات الخيرية وجمعيات النفع العام في المملكة العربية السعودية.

15 . "المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة". حامد عبدالله السقاف.

16 . "مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل الخيري" د.

عبدالرحمن المدرس.

المراجع الاجنبية:

1. Performance Management & 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard, 2GC. 2003
2. What is Balanced Scorecard, 2GC. 2008
3. R.KAPLAN , D.NORTON, THE BALANCED SCORECARD : TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION ,(BOSTON : HBSP ,1996)
4. R.KAPLAN , D.NORTON , THE BALANCED SCORECARD- MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE,(USA:HBSP,1992)
5. R.KAPLAN , D.NORTON , THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION ,(BOSTON:HBSP,2001)
6. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, Paul R. Niven
7. The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations, Balanced Scorecard Report Article, Robert S. Kaplan
8. R.KAPLAN , D.NORTON, Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, HBS Press

**عنوان الورقة :**  
**المستفيد في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة**

**مقدمها :**  
**الدكتور / نوح بن يحيى الشهري**

## مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله الأمين الذي قال " أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس " أما بعد ، ، ، ، ،

فإن من توفيق الله لعباده أن يختارهم لنفع خلقه ويصطفاهم لنشر الخير والبر بين الناس من خلال جهود فردية أو مؤسسية تصب كلها في باب التطوع والعمل الخيري الذي ليس له حدود في شريعتنا التي رغبت في القيام به ودلت على الأجور العظيمة التي ينالها من وفق لذلك . وقد رأينا صحوة مباركة في مجال العمل الخيري التطوعي في بلدنا تمثلت في افتتاح عدد كبير من الجمعيات الخيرية في مختلف التخصصات العلمية والتعليمية و الإغاثية الاجتماعية والصحية وغيرها ، ومما يلحظ على هذه المبادرات المباركة حرص القائمين عليها على فعل الخير واهتمامهم بتطوير آليات العمل لديهم و الوسائل والبرامج التي تقوم بها تلك الجمعيات للوصول إلى تحقيق أهدافها ورسالة جمعياتهم وخدمة المستفيدين منها ، وما حضور هذا العدد المبارك في هذا الملتقى إلا دليل على هذا الحرص والرغبة الجادة في التطوير .

إن تحقيق الجودة الذي اتخذته إدارة اللقاء عنوانا لهذه السنة يرتكز على عوامل كثيرة من أهمها إيمان وقناعة القائمين على الجمعيات الخيرية بمبدأ التطوير والتحسين المستمر لأعمالهم والاستفادة من كل ما يمكن تطبيقه من آليات إدارية حديثة

وتجارب عملية ناجحة، وقد زخر العالم اليوم باهتمام واسع بالإدارة وفنونها ونظرياتها مما يستوجب على القائمين على الجمعيات الخيرية الحرص على الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية التي تمكنهم من تحقيق رسالة جمعياتهم وأهدافها بشكل متقن وبمهنية عالية ولا يضير مسئولية تلك الجمعيات أن يطلبوا الحكمة من أهلها ويستشيروا أهل هذا الفن، ويجتهدوا في العمل الجاد في تطوير جمعياتهم بتطبيقات عملية لمفاهيم الإدارة، ومن هذه المفاهيم الإدارية مفهوم الجودة وما يتضمنه من نظريات وأساليب تسهم في تحسين العمل وتطويره. وهذا المفهوم يرتبط بالهدف الرئيس للجمعيات الخيرية وهو تقديم الخدمات التطوعية بكفاءة عالية وبطرق تناسب الفئة المستهدفة وهم المستفيدون الذين هم محور الأساس لعمل الجمعيات.

إن المستفيد هو سر بقاء الجمعية ومن أجله وجدت ويجب أن يكون منتهى آمال القائمين على المؤسسات الخيرية هو الوصول إلى المستفيد وتقديم الخدمة له بأعلى مستويات الجودة. ومن هنا تظهر العلاقة الوثيقة بين الجودة والمستفيد أو ما يسمى في قاموس الإدارة (العميل) والتركيز على العميل وإرضائه وسماع صوته من أهم مرتكزات الجودة.

لقد جاءت هذه الورقة لتسليط الضوء على الجزء المهم في عملية الجودة وهو المستفيد الداخلي والخارجي وذلك من خلال الوقوف

على واقع الجهات الخيرية ودورها في العناية بالمستفيد وحرصها على الاستماع لصوته وقياس رضاه وقد استخدمت الدراسة استبانتين صممتا لمعرفة رأي المستفيد الداخلي وهو الموظف والمستفيد الخارجي وذلك للوقوف على مستوى أداء الجمعيات (عينة الدراسة) وما يتعلق به مما يرتبط برضا العميل أو عدم رضاه. وسأتناول في هذه الورقة هذا الموضوع من جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي وسأدمج بينهما من خلال المباحث التالية :

أولاً : الجودة والمستفيد

ثانياً : تصنيف المستفيدين

ثالثاً : عوامل الرضا وعدم الرضا للعميل .

رابعاً : لحظة الصدق وموقف الصف الأول

خامساً : أساليب قياس رضا العميل والاستماع إلى صوته

سادساً : نتائج الدراسة الميدانية

سابعاً : النتائج والتوصيات.

### أولاً: الجودة والمستفيد :

يختلف الباحثون في تعريف الجودة كثيراً إلا أن غالبها يذكر رضا المستفيد أو العميل كعنصر مهم تسعى الجودة إلى تحقيقه والتأكد من وجوده بمستويات عالية من الرضا . فنجد أحد علماء الجودة وهو (أمان فيخبوم) يعرف الجودة بأنها ( الرضا التام للعميل

( ويعرفها جوزيف جوران - وهو من أبرز الرواد المؤثرين في إدارة الجودة الشاملة - بأنها (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد ) ويظهر من هذين التعريفين ارتباط الجودة بتوقعات واحتياجات العميل وربط ذلك بالأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة فتكون الجودة حينئذ هي تلبية حاجيات وتوقعات العميل ولا يعني ذلك اقتصار الجودة على هذا العنصر بل إن هناك عناصر أخرى مثل : القيادة والموارد والعمليات ، كلها تؤثر في فاعلية المؤسسة وتعتبر ركائز أساسية في منظومة الجودة ومفاهيمها ، ونظراً لهدف الورقة وما ألمسه من أهمية بالغة لهذا العنصر من عناصر الجودة من حيث ضعف اهتمام كثير من إدارات مؤسسات العمل الخيري للعناية به بطريقة منهجية علمية مما يتأكد علينا ضرورة العناية به وبيان علاقته الواضحة بالجودة وتأثيرها به إيجاباً وسلباً ، ومما يؤكد أهمية العناية بالعمل في منظومة الجودة ما نجده في الجوائز العالمية للجودة من عناصر التقييم فيها حيث نجد جائزة ماكوم بالدريج ( MBNQA ) الأمريكية تضع لعنصر أو معيار رضا العميل 300 درجة من بين 1000 درجة ، من بين 7 عناصر ( القيادة - المعلومات والتحليل - التخطيط الإستراتيجي - إدارة وتطوير العامل البشري - إدارة عملية الجودة - الجودة والنتائج التشغيلية ) .

وتضع الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عنصر رضا العملاء كعنصر مهم في التقييم يبلغ 200 درجة من 1000 درجة

وغيرها من الجوائز مثل جائزة (شينجو وديمنج) اليابانية التي لم تغفل هذا العنصر كقيمة رئيسية ومؤشر مهم في الجودة .

### ثانياً: تصنيف المستفيدين :

يقسم أهل الإدارة العميل إلى داخلي وخارجي ، والداخلي قد يكون أهم من الخارجي لأنه هو الذي يقدم الخدمة للعميل الخارجي وهو المستفيد الذي تقدم الخدمة له ، وكلا الطرفين لهما أهمية بالغة في العمل المؤسسي والعناية بهما يؤدي إلى ارتفاع الربحية والنمو المطرد للمؤسسات ، وتشير كثير من الدراسات الميدانية إلى أن كثيراً من الشركات نجحت وتميزت ونالت الريادة لعنايتها بهذين العنصرين وهما الموظف والمستفيد أو ما يسمونه بالعميل الداخلي والعميل الخارجي.

وقد تخطى بعض المؤسسات الخيرية في تجاهلها وعدم عنايتها بالموظف بدعوى الاهتمام بالعميل الخارجي ، ولست أرى بينهما تناقضاً أو تعارضاً بل لابد من العناية بالاثنتين على حد سواء ولذلك فقد آثرت أن تكون الدراسة ميدانية لكلا الطرفين ، فتم تصميم إستمارة لقياس رضا العميل الداخلي (الموظف) وإستمارة أخرى لقياس رضا العميل الخارجي ( المستفيد ) ، وكانت بنود الاستبانة تهدف إلى الوصول إلى عوامل رضا العميل وعوامل عدم رضاه .

### ثالثاً: عوامل رضا العميل:

إن التعرف على رضا العميل يؤثر على تحسين الخدمة والتأكد من تنفيذ المشاريع والبرامج المقدمة له وفق المواصفات الموضوعية ، كما يؤدي ذلك إلى مراقبة الأداء ومواجهة مشاكل وعقبات التنفيذ للإسراع في إصلاح الخلل وإكمال النقص ، وذلك لأن أي مشروع يتم من خلال المرحلة التالية :



فالمدخلات هي الموارد المتوفرة والتجهيزات ويدخل ضمنها الموظفين الذين يقدمون الخدمة ، أما العمليات فهي برامج الجمعيات ومنتجاتها التي تنفذ على أرض الواقع وتتضمن طريقة تقديم الخدمة وحجم الخدمة التي تقدم ، أما المخرجات فهي عوائد المشروع ونتائج العمليات المنفذة والتي يجب أن تحقق رضا العميل والمستفيد النهائي ، فيقاس في هذه المرحلة كم الخدمات المقدمة وكيفية تقديمها.

وإذا نظرنا إلى العميل الداخلي فإننا نجد أن هناك عناصر رئيسة وعوامل لقياس الرضا الوظيفي، وعوامل أخرى لعدم الرضا. فعناصر الرضا الوظيفي يمكن تلخيصها في التالي:

- 1 - تقدير الإنجاز.
- 2 - القدرة على تحقيق نتائج.
- 3 - حجم الاستقلال في العمل.

- 4 - حجم التحدي اللازم للإنجاز.
- 5 - التعليم والتدريب.
- 6 - التطور الوظيفي.

#### أما عناصر عدم الرضا فهي:

- 1 - الأمان والاستقرار الوظيفي.
- 2 - الرواتب والحوافز.
- 3 - بيئة العمل.
- 4 - فقدان العدالة بين المرؤوسين.

ويمكن قياس مستوى الرضا لدى الموظفين من خلال النظر بتوازن بين عناصر الرضا وعناصر عدم الرضا حيث يجب تلبية عناصر الرضا لدى الموظف وتهيأتها له وتجنب الوقوع فيما يؤدي إلى عدم الرضا لديه .

ولربما نجد موظفا في جمعية ما يقل راتبه عن ما يريد ويحتاج إلا أن نجد نسبة الرضا لديه عالية وذلك لحصوله على بعض العوامل السابقة للرضا من تعلم وتدريب وتطور وظيفي وحجم صلاحيات واستقلال جيد في العمل والعكس يحصل فلربما نجد موظفا يستلم مرتبا عاليا إلا أنه لا يجد من عناصر الرضا أي شيء وبالتالي ربما يترك العمل والوظيفة عند وجود أقرب فرصة أخرى ، والناس يختلفون في نظرتهم لهذه العناصر إلا أن غالبيتهم يجتمعون في النظر إليها.

أما ما يتعلق بعناصر الرضا لدى العميل الخارجي : فهي ما تمثله الاحتياجات الخاصة به والحقوق التي يرى أنها له وأنه يجب على المؤسسات التي تستهدفه أن تلبّيها وتحرص على تقديم خدماتها له من خلالها ، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1 - الحصول على خدمات محترفة سريعة.
- 2 - التعامل مع موظفين مدربين وعلى درجة عالية من المهارة.
- 3 - وجود قنوات اتصال مفتوحة اتصال مفتوحة مع العملاء.
- 4 - الحصول على التقدير من الموظفين والإنصات لهم.
- 5 - تلبية احتياجاته بطريقة منظمة.

#### رابعا: لحظة الصدق وموظف الصف الأول :

في رأس الهرم الوظيفي يأتي مجلس الإدارة والإدارة العليا والوسطى والتنفيذية ، وقد نهتم كثيرا بهذه المستويات من حيث التدريب والتأهيل وحسن الاختيار لكننا نقصر كثيرا في اختيار ما نسميهم بموظفي الصفوف الأولى مثل موظف الاستقبال - مندوب المبيعات - مندوب التسويق - مندوبي جمع التبرعات - السكرتارية - موظفي خدمة العملاء والعلاقات العامة وغيرهم ، ممن يؤثرون على العملاء الخارجيين ويرتبطون مباشرة بتقديم الخدمة للمستفيدين أو استقبال شكاواهم واقتراحاتهم ، ولهذا تحرص كثيرا من الشركات لرفع شعار (التوظيف لأول مرة) وذلك يعني التمييز وحسن الاختيار من خلال استخدام أدوات تقييم معيارية صارمة ومقابلات شخصية منهجية بل تعتمد بعض المؤسسات إلى التعاقد مع

الشركات المتخصصة في التوظيف لإجراء هذه المهمة نيابة عنهم لضمان جودة التوظيف.

وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين تم اختيارهم بشكل خاطئ ويتركون العمل خلال السنة أو السنتين الأولى سيكلفون الشركة كثيرا فالموظف الذي يتم توظيفه بطريقة خاطئة يكلف الشركة في الساعة مرتين ونصف أكثر من الراتب السنوي للعام ، ويكلف موظف المبيعات الذي يتم استخدامه بشكل خاطئ ثمانين إلى عشر مرات أكثر من راتبه السنوي .

وفي المقابل نجد كثيرا من المؤسسات الخيرية ترفع شعار (التوظيف أكثر من مرة) وتصبح بعض الجمعيات حقل تجارب للموظفين مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال وبالتالي فإن مستوى الخدمة سينخفض بلا شك ، وفي دراسة أجرتها شركة عالمية في الاستشارات الإدارية (بوز ألن هاملتون) على بعض الشركات الرائدة في الأداء وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن هذه الشركات تشترك في أربعة مبادئ مطبقة ، وهي :

- 1 - ابتكار ثقافة تركز على العميل .
- 2 - استخدام إجراءات صارمة لاختيار الموظفين وخاصة موظفي المبيعات .
- 3 - تعيد تدريب الموظفين على العمل بصفة دورية .
- 4 - تقيس السلوك المرتكز على العميل وتعزز المعايير العليا وتدعم التوقعات.

ومما سبق يظهر أهمية دور القيم الثقافية للعميل الداخلي التي قد تكون أهم أحيانا من الخبرة وتضيف الشركة السابقة في تحليلها لتؤكد "أن الشركات التي تحقق مستويات عالية بالنسبة إلى رضا العملاء ترتفع مبيعاتها بنسبة كبيرة وتظهر حماسة كبيرة للخدمات الممتازة بدءا من أعلى الهيكل التنظيمي ، ويشكل هذا التوجه أساس مبدأ التركيز على العميل ، فمن دون هذه القيم وهذه الثقافة المستوحاة من القادة لا يمكن أن يكون أي من المبادئ الأخرى فاعلا لمدة طويلة ."

إن هذا الحديث عن أهمية موظفي الصفوف الأولى وهم جزء من العميل الداخلي يقودنا إلى حديث طريف حول نظرية (لحظة صدق)

### نظرية: لحظة صدق :

أول من أطلق هذا المفهوم رئيس شركة الخطوط الاسكندنافية الجوية SAS حيث جمع العاملين لديه ذات مرة وقال لهم :  
"إن لدينا خمسين ألف لحظة صدق في أعمالنا كل يوم"

ويعني مفهوم لحظة صدق ( أي حالة سيحدث فيها الاتصال المباشر للعميل مع أي جزء في المنظمة ويخرج منه العميل بانطباع عن جودة خدماتها ) فهي تعني الانطباع الأول والذي يصنعه موظف الصف الأول . وهذه اللحظة هي التي تعطي انطباعا سلبيا أو إيجابيا لدى العميل عن المؤسسة ولهذا لا يمكن إدراك هذه اللحظة أو التحكم فيها من قبل المديرين

لأنهم لا يمكنهم التواجد مع كل لحظات الصدق مع كل الأشخاص في مختلف المواقع والأوقات .

إذا من يتحكم في هذه اللحظة هم الأفراد الذين سماهم ريتشارد نورمان (المديرين الفعليين) وذلك لأن تصرفات هؤلاء الأفراد محسوبة على سمعة المؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة الناجحة هي التي تغرس في نفوس هؤلاء الموظفين أن يعتبروا أنفسهم مدراء بهذا المفهوم.

واعتقد أن هذا الصنف من العملاء الداخليين هم همزة الوصل بين المؤسسات وعملائها الخارجيين ، ولذلك فيجب على صانعي القرار في الجمعيات حسن رعاية هؤلاء من حيث حسن الاختيار والتركيز على تدريبهم وتطويرهم من حين لآخر ، وإلا فإن هذه الهمزة ستتقلب من همزة وصل إلى همزة قطع ، وحينئذ لا ينفذ الندم.

#### خامسا: الاستماع إلى صوت العميل وأساليب قياس رضاه :

العميل الخارجي هو الذي يتلقى الخدمة أو المنتجات التي تنتجها المؤسسات وهم الفئات المستهدفة. وللمكانة الهامة لهذه الفئة فإنه يجب الاستماع إلى صوتهم لمعرفة ما يتوقعونه ، والوصول إلى أعلى قدر من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمة لهم . ولهذا تحرص المؤسسة الرائدة - التي تنتهج مفهوم الجودة - تحرص على قياس رضا العميل وذلك لأسباب كثيرة منها :

- 1 - تقديم النتائج لشركاء الجمعية من المتبرعين والداعمين وأصحاب القرار.
  - 2 - الوقوف على أسباب عدم تحقيق أهداف المشاريع والبرامج كما هو مخطط لها .
  - 3 - معرفة مدى استفادة الفئات المستهدفة فعلياً من المشاريع المقدمة لهم.
  - 4 - معرفة مدى إمكانية توسيع نطاق المشاريع، والوصول إلى عملاء آخرين.
  - 5 - تجنب تكرار نفس الأخطاء في المشروعات القادمة.
- وقد يواجه قياس رضا العملاء الخارجيين بعض المشكلات والصعوبات وخاصة في مجال العمل الخيري والاجتماعي، ومن تلك الصعوبات:
- 1 ( صعوبة القياس وخاصة فيما يتعلق بتطبيق الخدمة المقدمة ، فقد يسهل قياس كم الخدمات لكن يصعب قياس الأبعاد الكيفية في تقديم الخدمة ، وفي هذا الباب يمكن استخدام ما يعرف بالمؤشرات الكيفية الاجتماعية social indicators.
  - 2 ( طبيعة الجمهور المتلقي للخدمة: وقد يغلب على بعض المستفيدين من الجمعيات ضعف المستوى التعليمي ، مما يؤثر سلباً على فهم أهداف هذه الأساليب وأثرها الإيجابي عليهم مستقبلاً ، وبناءً عليه فقد يتخذون موقفاً

سلبيا من هذه الأساليب لقياس رضاهم ومعرفة آرائهم بكل وضوح ودقة.

3 ( ضعف الثقة: قد يتخوف بعض المستفيدين من إبداء

آرائهم بكل صراحة وشفافية بحجة أنه ربما يفقدون ما يتلقون من خدمات وتبرعات ، أو ربما يستعذون بعض الموظفين في الجمعيات ، هكذا يشعرون ! ويمكن حل هذه الإشكالية ببناء جسور الثقة والحرص على سرية الاستثمارات لتشجيع المستفيدين على المشاركة في التقييم .

وإذا كان الاستماع إلى صوت العميل الخارجي بهذه الأهمية وذلك لما يمثلونه من دور محوري في العمل الخيري الذي يهدف إلى دعمهم وتمييزهم ليكونوا منتجين مؤثرين في مجتمعهم ؛ فإن الاستماع إلى صوت العميل الداخلي وما يمثله من مورد بشري يسهم في رقي هذه الجمعية وتحقيق أهدافها كما وصفها قادتها هو كذلك بحاجة ماسة إلى إشراكه في العمل وسماع صوته لتطوير الأداء وتقديم خدمات تليق بسمعة تلك الجمعية ، وقبل ذلك لتطبيق قول الرسول - صلى الله عليه وسلم - "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" وإتقان العمل وتجويده مطلب مهم لا يتحقق إلا باقتناع من يعمل بذلك وتذليل كل عقبة تلاقيه في أرض الميدان والواقع ، ومن عوائق عدم الاستماع إلى صوت العميل الداخلي:

1 - الخوف من النقد وإظهار السلبيات ، فإن بعض

قيادات العمل الخيري قد لاتحبذ سماع صوت ينبئ عن

سلبية أو خطأ وقعت فيه تلك الجمعية أو ذلك المسؤول وأصبح كلمة "كل شيء على مايرام" داءً مستشرياً في كثير من مؤسساتنا.

- 2 - عدم الجرأة لدى بعض الموظفين ، وذلك خوفاً من فقد وظائفهم أو توقعهم بأنهم سوف يوضعون في خانة "غير المرغوب فيهم" وبالتالي فإنهم سيرفعون شعار السلامة ، ويرددون جميعاً "كل شيء على ما يرام".
- 3 - النظرة الاستعلائية لدى بعض صناع القرار وأهل الإدارة العليا في بعض المؤسسات إذ يتوهمون أن لا أحد يعرف مصالح المؤسسة سواهم. وأن هؤلاء الموظفين لا يدركون الحكم والمصالح والآراء السديدة ، وبالتالي فإن آراءهم ليست ناضجة وتنقصها الخبرة والواقعية ، وضياع الوقت في الاستماع لهم يجب أن يعوض بالحكمة القائلة " لا أريكم إلا ما أرى".

### منهجية الاستماع لصوت العميل:

من أساليب الاستماع لصوت العميل:

- 1 - الندوات الخاصة.
- 2 - الاستبانات.
- 3 - المقابلات الشخصية.
- 4 - مشاركة العميل ضمن فريق الجودة.

## 5 - نظام الاقتراحات.

ويجب أن تتميز الأساليب السابقة بخصائص منها، الاستقصاء لكافة أنشطة المؤسسة من خدمات ومنتجات، وكذلك الموظفين والعمليات وآليات تقديم الخدمة وأوقاتها وأماكنها. كما يفضل في إستمارات الاستقصاء أن تكون مما يسهل ملؤها وبلغة واضحة، وأسئلة قصيرة. ويمكن اختيار أي من هذه المنهجيات بحسب نوعية الفئة المستهدفة وطبيعة النشاط ومساحة النطاق الجغرافي للعمل فهذه كلها عناصر مؤثرة في اختيار الأسلوب الأمثل لسماع صوت العميل، وتبقى الأهمية الكبرى هي الوصول إلى حقيقة ما يراه العميل بأي طريق مناسب.

### الدراسة الميدانية

استبانة رضا العميل الخارجي ( المستفيد من الجهة الخيرية )

- العمر (.....). -الجنسية (.....)

- عدد سنوات استفادتكم من -الجهة الخيرية.....

الجمعية (....)

- نوع الاستفادة:

عينية مالية صحية غذائية علمية استشاريه تطويرية

أخرى.....

| ٢  | أوافق بشدة                                                                  | أوافق نوعاً ما | لا أوافق | لا أعرف |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|---------|
| 1  |                                                                             |                |          |         |
|    | الانطباع السائد عندي وعند غيري من المستفيدين عن الجمعية انطباع متميز وعالي. |                |          |         |
| 2  |                                                                             |                |          |         |
|    | تعامل موظفي الجمعية معي يتميز بالاحترام والتقدير.                           |                |          |         |
| 3  |                                                                             |                |          |         |
|    | الجمعية حققت توقعاتي من الخدمات المقدمة لي.                                 |                |          |         |
| 4  |                                                                             |                |          |         |
|    | أنا دائماً ما أنصح الآخرين بالتعامل مع هذه الجمعية.                         |                |          |         |
| 5  |                                                                             |                |          |         |
|    | الجمعية تلبي كل احتياجاتي.                                                  |                |          |         |
| 6  |                                                                             |                |          |         |
|    | مكان تقديم الخدمات، وموقع الجمعية مناسب لي وللمستفيدين.                     |                |          |         |
| 7  |                                                                             |                |          |         |
|    | الوقت الذي يستغرقه إنجاز الخدمة مناسب                                       |                |          |         |
| 8  |                                                                             |                |          |         |
|    | دائماً ما يتواجد موظف الجمعية في مكان عمله.                                 |                |          |         |
| 9  |                                                                             |                |          |         |
|    | الموظف بالجمعية على دراية بعمله وقادر على إجابة تساؤلاتي.                   |                |          |         |
| 10 |                                                                             |                |          |         |
|    | الموظف يبادر بتقديم المساعدة والخدمة لي.                                    |                |          |         |
| 11 |                                                                             |                |          |         |
|    | الدعاية والإعلان عن الجمعية وخدماتها أكبر من واقعها الفعلي.                 |                |          |         |
| 12 |                                                                             |                |          |         |
|    | من السهل الوصول إلى الخدمة المقدمة من الجمعية.                              |                |          |         |

1 . ما هي الأسباب التي تمنعك من التعامل مع هذه الجمعية مستقبلاً؟

(أ).....  
(ب).....  
(ج).....

2 . ما هي الأسباب التي تدفعك للتعامل مع هذه الجمعية مستقبلاً؟

(أ)..... (ب)..... (ج).....

3 . ماهي المهارات التي ترى أنها تنقص العاملين بالجمعية؟  
(أ)..... (ب)..... (ج).....

4 . ما الذي يرضيك في الخدمات المقدمة؟  
☐ أسلوب الأداء. ☐ الخدمة نفسها. ☐ الموظفون والقائمون بالخدمة. ☐  
مكان تقديم الخدمة.

5 . ما الذي لا يرضيك في الخدمات المقدمة؟  
☐ أسلوب الأداء. ☐ الخدمة نفسها. ☐ الموظفون والقائمون بالخدمة. ☐  
مكان تقديم الخدمة.

6 . كيف تعرفت على الجمعية؟

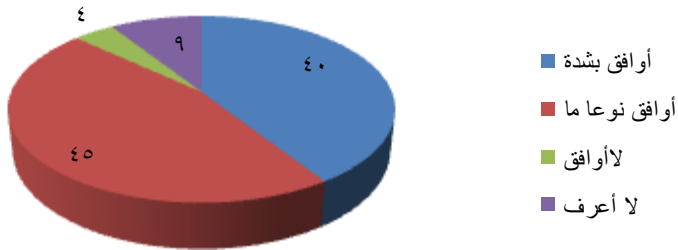
.....  
7 . ماذا تعرف عن خدمات الجمعية؟

.....  
8 . رسالة تود إرسالها إلى الجمعية ومنسوبيها؟

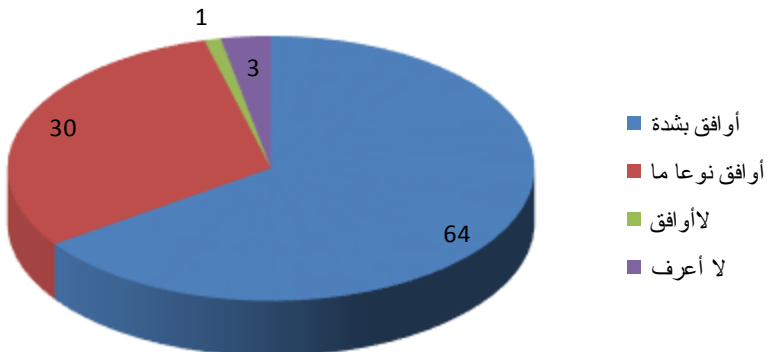
.....

## تفريغ استبانة رضا العميل الخارجي (المستفيد) من ١٠٠

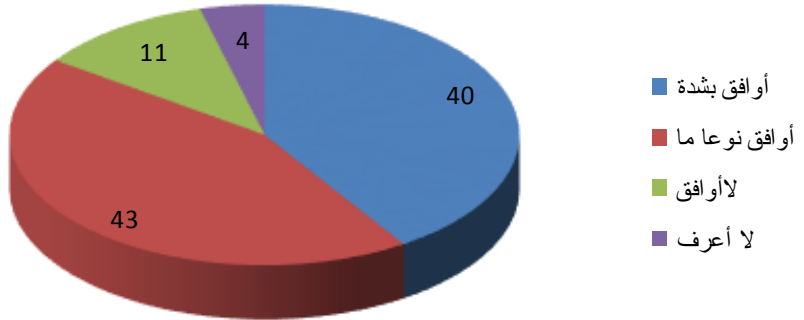
١. الانطباع السائد عندي وعند غيري من المستفيدين عن الجمعية انطباع متميز وعالي.



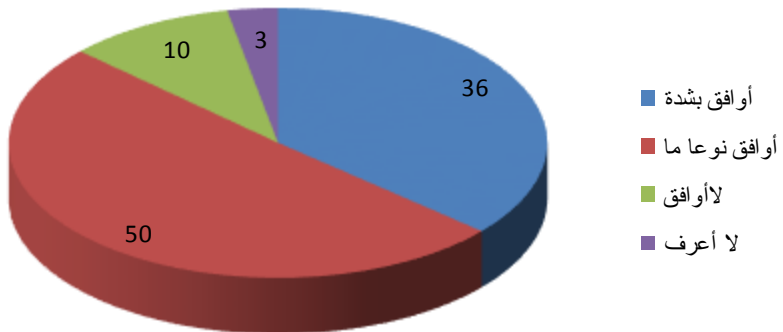
٢. تعامل موظفي الجمعية معي يتميز بالاحترام والتقدير.



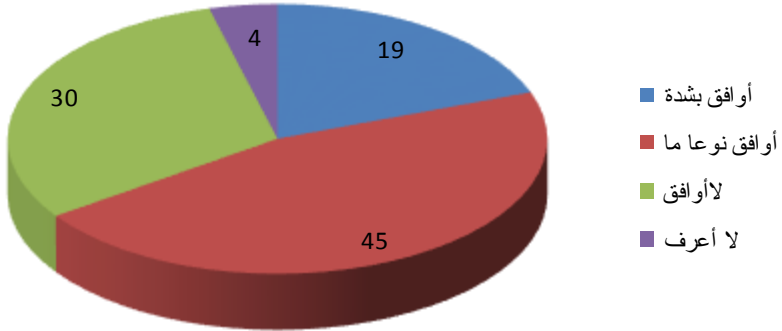
### ٣ - الجمعية حققت توقعاتي من الخدمات المقدمة لي.



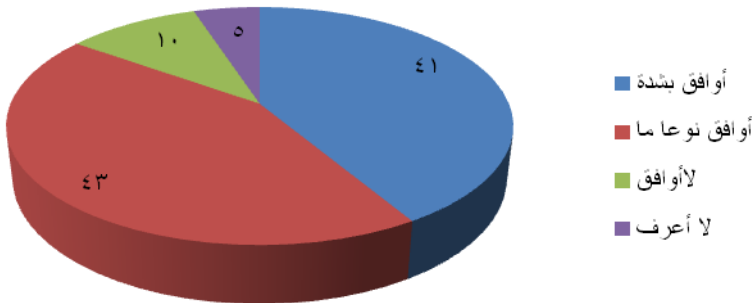
### ٤ - أنا دائماً ما أنصح الآخرين بالتعامل مع هذه الجمعية



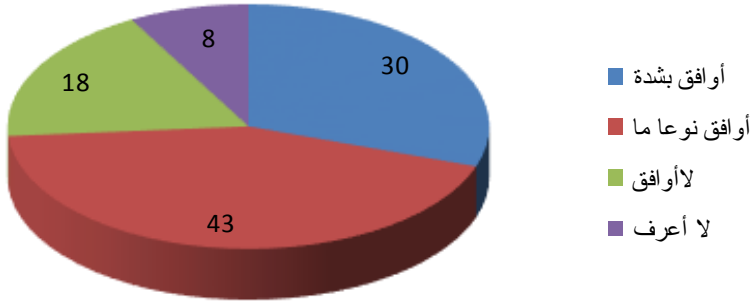
### ٥- الجمعية تلبي كل احتياجاتي.



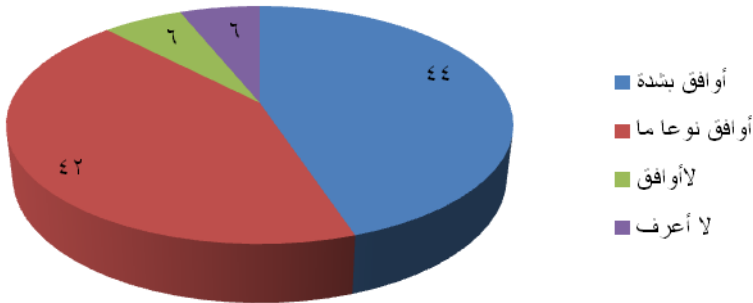
### ٦- مكان تقديم الخدمات، وموقع الجمعية مناسب لي وللمستفيدين.



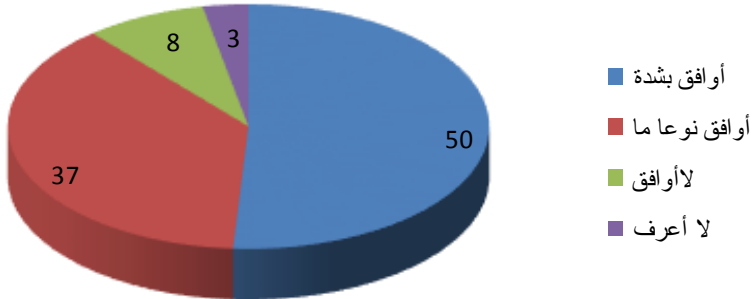
## ٧ - الوقت الذي يستغرقه إنجاز الخدمة مناسب



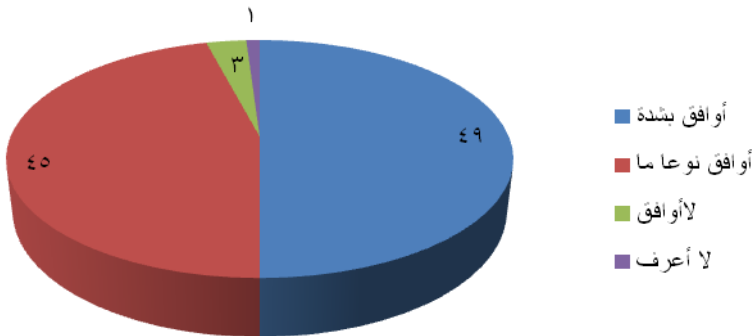
## ٨ - دائماً ما يتواجد موظف الجمعية في مكان عمله.



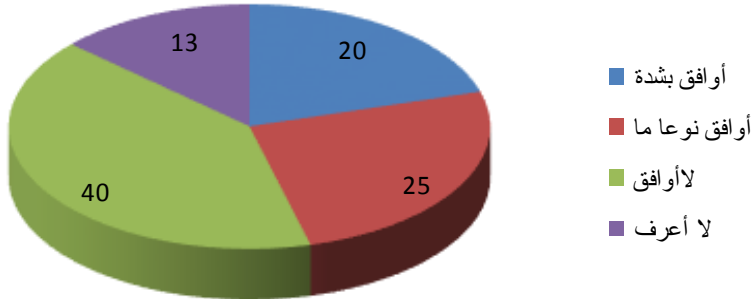
## ٩ - الموظف بالجمعية على دراية بعمله وقادر على إجابة تساؤلاتي.



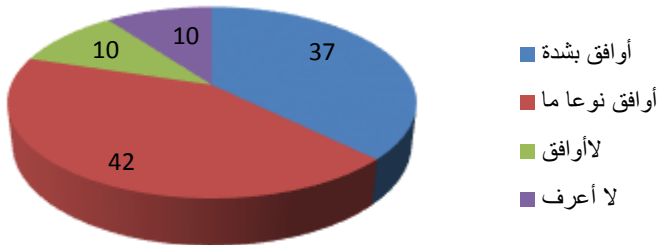
## ١٠ - الموظف يبادر بتقديم المساعدة والخدمة لي.



## ١١ - الدعاية والإعلان عن الجمعية وخدماتها أكبر من واقعها الفعلي..



## ١٢ - من السهل الوصول إلى الخدمة المقدمة من الجمعية.



### استبانة رضا العميل الداخلي ( الموظف ) عن عمله

- - المسمى الوظيفي..... □ متفرغ □  
غير متفرغ .
- - اسم الجمعية..... □ - عدد سنوات  
العمل في هذه المؤسسة(.....).
- - العمر(.....)  
□ - الجنسية.....
- - المستوى الدراسي: □ ثانوي. □ جامعي. □ ماجستير.  
□ دكتوراه. □ أخرى.....

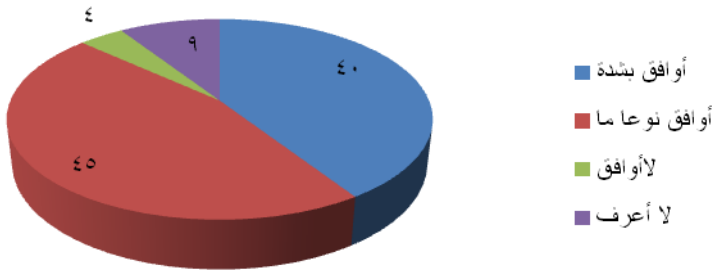
| م  | أوافق بشدة | أوافق نوعاً ما | لا أوافق | لا أعرف |
|----|------------|----------------|----------|---------|
| 1  |            |                |          |         |
| 2  |            |                |          |         |
| 3  |            |                |          |         |
| 4  |            |                |          |         |
| 5  |            |                |          |         |
| 6  |            |                |          |         |
| 7  |            |                |          |         |
| 8  |            |                |          |         |
| 9  |            |                |          |         |
| 10 |            |                |          |         |
| 11 |            |                |          |         |
| 12 |            |                |          |         |
| 13 |            |                |          |         |
| 14 |            |                |          |         |
| 15 |            |                |          |         |

## ملاحظات أخرى:

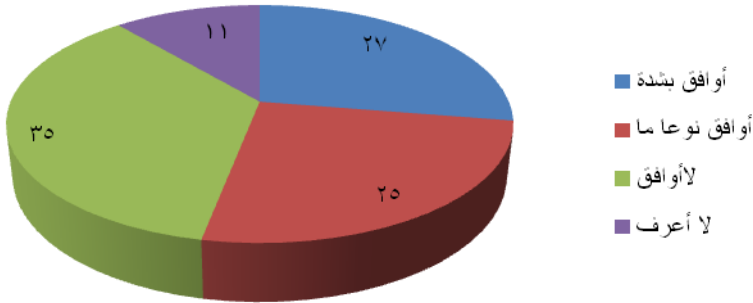
.....

## تفريغ استبانة رضا العميل الداخلي (الموظف) من ١٠٠

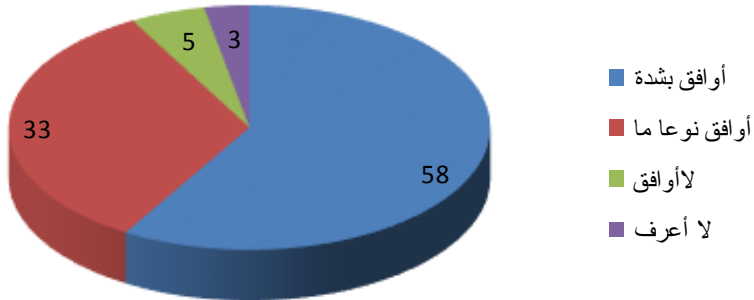
١. الانطباع السائد عندي وعند غيري من  
المستفيدين عن الجمعية انطباع متميز  
وعالي.



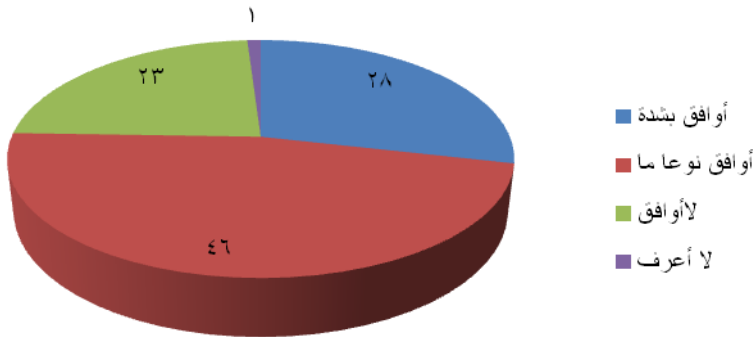
## ٢- في حالة وجود فرصة وظيفية أخرى ، سأترك عملي بالجمعية.



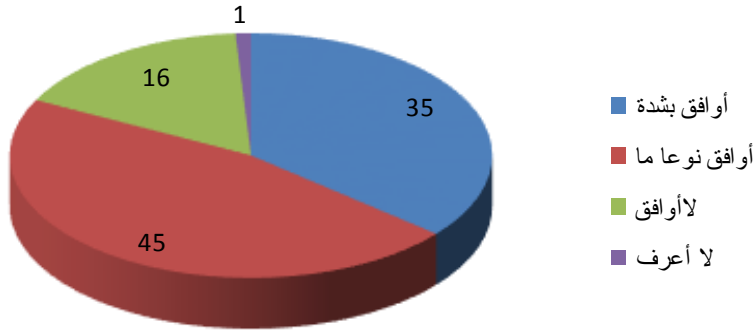
### ٣ - الجمعية تقدم خدمات جليلة ومهمة للمستفيدين منها.



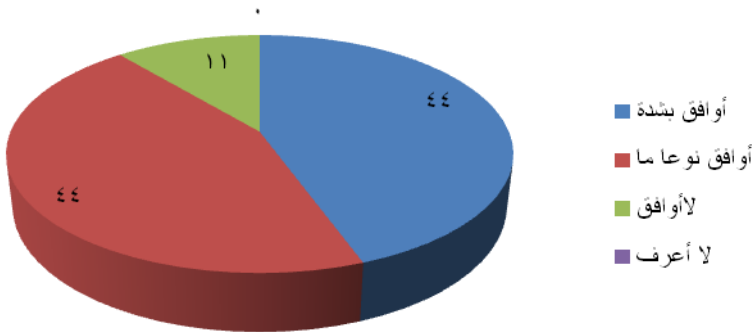
### ٤ - أشعر بالرضا عن الراتب والمكافأة التي أستلمها.



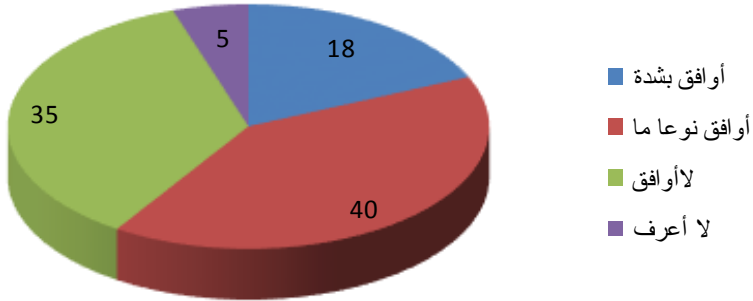
## ٥ - جميع الإمكانيات والاحتياجات المتعلقة بوظيفتي ومهام عملي متوفرة بالجمعية.



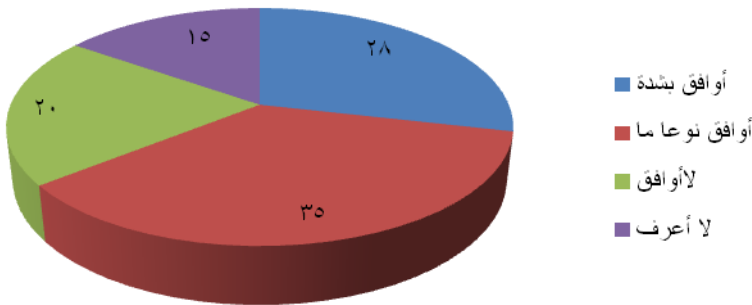
## ٦ - مكان العمل مهياً ومعد لأداء عملي على أحسن وجه.



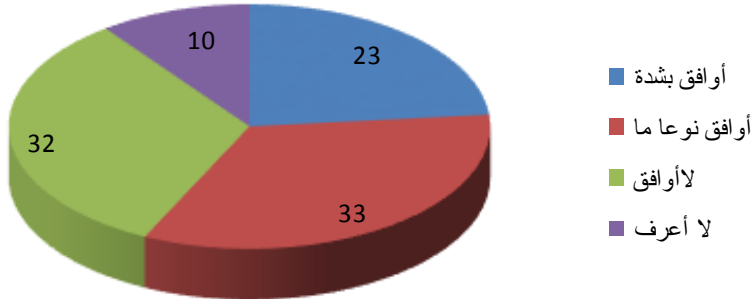
## ٧ - المسؤوليات وتوزيع المهام موزعة بين الموظفين بعدالة وموضوعية.



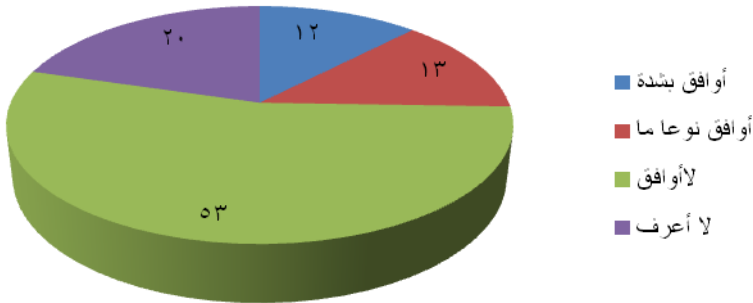
## ٨ - يتم تقدير جهدي المبذول من قبل رئيس وإدارة الجمعية.



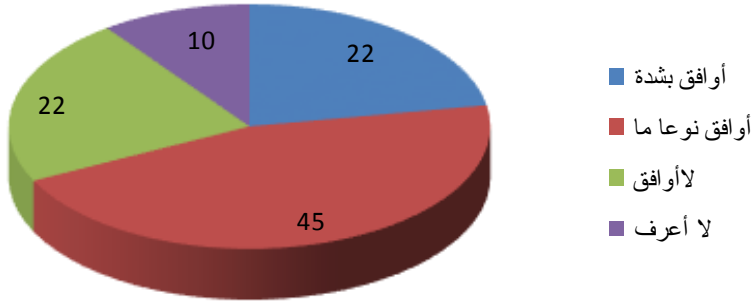
## ٩- تسعى الجمعية للمحافظة على الكفاءات العاملة بها.



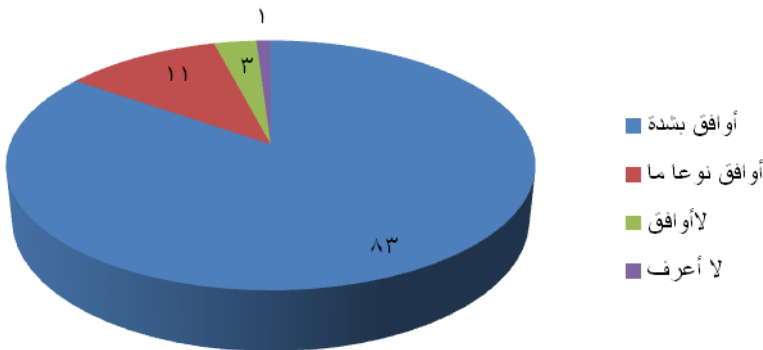
## ١٠- هناك حوافز مقدمة للمتميزين من الموظفين.



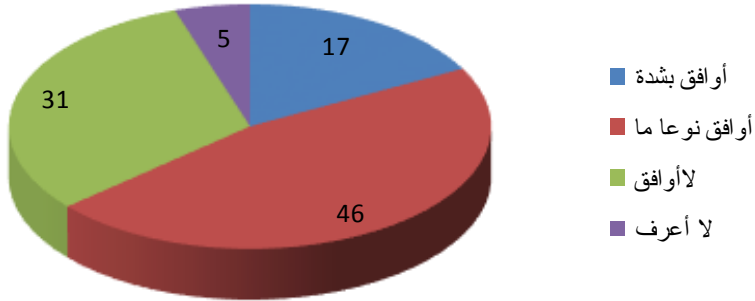
## ١١ - تضع الجمعية معايير واضحة لاختيار الموظفين واختبارهم قبل تعيينهم.



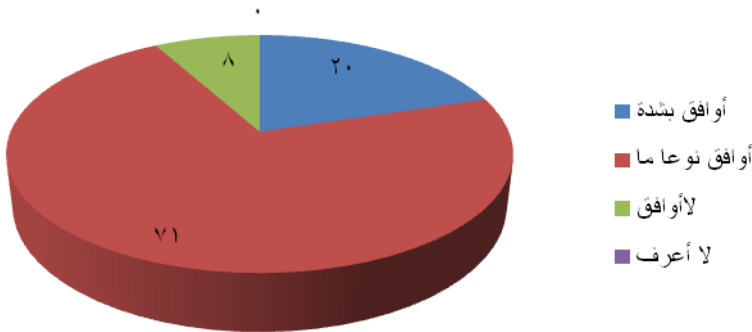
## ١٢ - أشعر بالفخر والانتماء للجمعية.



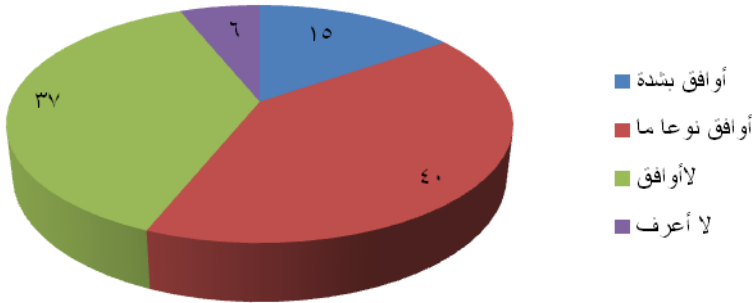
### ١٣ - تهتم الجمعية بتدريبي وتأهيلي تأهلاً جيداً.



### ١٤ - ينتشر مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق بين منسوبي الجمعية.



### ١٥ - توجد أنشطة وبرامج متنوعة تستهدف الموظفين بالجمعية



## سادساً : نتائج الدراسة الميدانية

### أ - استبيان رضا العميل الخارجي (المستفيد)

تم توزيع 100 إستمارة على مجموعة من المستفيدين من الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة ، وكانت هذه الجمعيات مختلفة التخصص منها جمعيات بر وجمعيات صحية وجمعيات زواج وجمعيات تحفيظ ، والتي بلغت 10 جمعيات ، وقد كان المرتجع من هذه الإستمارات 60 إستمارة.

وقد لاحظت عند توزيع الاستبانة على الجمعيات صعوبة تواصل بعض الجمعيات مع المستفيدين منها مما أخر وصول الاستبانة إليّ، ولربما تكون هذه الاستبانة هي أول استبانة توزعها بعض الجمعيات على المستفيدين من خدماتها ، مما يدل على إغفال مثل هذه الدراسات الميدانية لدى بعض الجمعيات الخيرية ، وضعف الخبرة في هذا المجال.

وعند النظر في نتائج الاستبانة يتبين لنا عددا من الملاحظات من أهمها:

- 1 - أظهرت النتائج أن نسبة رضا المستفيدين عن تعامل الموظفين بالجمعية وانطباعهم العام عن الجمعية كانت مقبولة نوعا ما إذا ما أخذنا (أوافق نوعا ما مع أوافق بشدة).

2 - كانت نسبة عدم توافق دعاية الجمعيات مع خدماتها عالية

نوعا ما ، إذ بلغت نسبة غير الموافقين 40 ٪ وهذا يؤثر سلبا على مصداقية الجمعيات لدى المستفيدين منها.

3 - تظهر الدراسة أن المستفيدين غالبا ما يشكون من أن

الجمعيات لا تلبي كافة احتياجاتهم ، وبناء عليه فيجب أن تسعى الجمعيات عند تصميم برامجها ومشاريعها لمعرفة واقع أولئك المستفيدين والوقوف على ما يحتاجونه فعلا.

4 - أظهرت الدراسة أن الغالبية من المستهدفين بالدراسة يرون

أن من أسباب تعاملهم مع الجمعية يتلخص في القضايا التالية:

- أسلوب التعامل وحسن الخلق لدى العاملين .

- الحاجة للاستفادة من الجمعية.

- الخدمات المقدمة لهم .

وأما الأسباب المانعة من التعامل مع الجمعية فتتلخص في :

- الشعور بعدم الموضوعية والعدل.

- أسلوب التعامل.

- عدم تلبية احتياجات المستفيدين.

- تأخر إنجاز المعاملات.

5 - 40 ٪ من أسباب رضا المستفيدين من الجمعيات يتعلق

بالخدمة نفسها ، و 25 ٪ يتعلق بالموظفين و 20 ٪ يتعلق

بأسلوب الأداء و 15 ٪ يتعلق بمكان الجمعية وموقعها.

ب - استبانة رضا العميل الداخلي (الموظف):

تم توزيع 120 استبانة على مجموعة من موظفي الجمعيات السابقة التي تم توزيع استبانة رضا العميل على المستفيدين منها، وكان المرتجع منها (65) إستمارة، ومن خلال قراءة النتائج يتبين لي الآتي:

- 1 - عدم الاستقرار الإداري لتلك الجمعيات وتوقع تسرب الموظفين منها في حالة وجود فرص وظيفية أخرى خارج الجمعية ، وهذا ما تؤكد نتائج السؤال الثاني 52% يمكن أن يتركوا أعمالهم في الجمعية.
- 2 - عدم وجود رضا كامل عن الرواتب والمكافآت التي تسلم لهم من الجمعيات ، ولعل هذا من أسباب النتيجة الأولى.
- 3 - شعور الموظفين بعدم العدل في توزيع المهام والمسؤوليات وهذا ما يظهره السؤال السابع حيث أشار 35% من العينة وجود شعور لديهم بذلك .
- 4 - يرى 32 ٪ من العينة أن الجمعية لا تسعى للمحافظة على الكفاءات العاملة بها ، وهذا يدل إلى ضعف الأمان الوظيفي والشعور بعدم تقدير الإدارة لهذه الكفاءات.
- 5 - أظهرت الدراسة أن هناك قصورا في تقديم الحوافز للمتميزين من الموظفين ويظهر ذلك في أعلى نسبة في الاستبيان وهي 53% كما في السؤال العاشر.

6 - أظهرت الدراسة ضعف اهتمام الجمعيات بالتدريب والتأهيل والأنشطة الاجتماعية والبرامج التي تستهدفهم ، ويتضح ذلك من نتائج السؤال الثالث عشر والخامس عشر.

سابعاً : النتائج والتوصيات

- 1 - عقد ندوات للاستماع لصوت العميل بصفة دورية في الجمعيات بما لا يقل عن مرة واحدة سنوياً.
- 2 - عمل استبيانات لقياس رضا العملاء بكافة شرائحهم ولعرفة آرائهم حول الخدمات والمنتجات المقدمة لهم من الجمعيات.
- 3 - عمل نظام متكامل لاقتراحات الموظفين والعملاء وإنشاء وحدات أو أقسام لإدارة هذا النظام ومتابعته.
- 4 - تبني مفهوم التقييم الذاتي لبرامج وأنشطة الجمعيات الخيرية لتحسين العمل وتطويره.
- 5 - تعزيز مفهوم وعمل إدارة الموارد البشرية في الجمعيات والتوسع فيها وعدم اقتصرها على مهام شؤون الموظفين فقط.
- 6 - العناية بالتحفيز والتدريب لكافة الموظفين وخاصة موظفي الصف الأول.

## **عنوان الورقة :**

**إستراتيجيات إدارة المعرفة والجودة الإدارية لتحقيق التكاملية  
في مؤسسات العمل الخيري**

## **مقدمها :**

**المهندس / وليد بن محمد الفوزان**

## المقدمة:

بعد كل بضع سنوات تطالعنا تقنيات وفلسفات وأساليب إدارية جديدة تجذب انتباه كثير من المفكرين والإداريين على حد سواء في المنظمات والمؤسسات ، و مع ظهور الحاجة للأساليب الجديدة والمتغيرات العالمية المضطردة والسريعة جدا ، يعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد هذه الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية. كما أسهم التطور الهائل الذي تشهده تقنيات الاتصالات والمعلومات من خلال التقنيات الحديثة -مثل شبكة الإنترنت - في إفراز الكم الهائل من المعلومات والبيانات والتعطش للحصول عليها من قبل المستخدمين حتى أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً لا يحتمل التخيير وإنما الإلزام بما يقود للنجاح والتميز الإداري ، كل هذا صار يملئ على المؤسسات استحداث وسائل وأساليب إدارية للتعامل معها وإداراتها بفعالية ، حتى أصبحت إدارة المعرفة ، هي أكثر المفاهيم نجاحاً للتعامل مع المتغيرات الكبيرة في عالم اليوم.

وأصبح المقياس أو المعيار الحقيقي للأنشطة الفعالة في العمليات الإدارية لكثير من المؤسسات الحديثة ومقدار نجاحها من عدمه ، هو قدرتها الثابتة على الاستفادة من المعرفة التي تملكها أو توليد معارف جديدة لتوظيفها فيما تقدمه من خدمات وما تنتجه من صناعات من خلال اعتمادها على المعرفة بشكل رئيسي.

وفي عصرنا الحاضر نرى كثيراً من المؤسسات الربحية وغير الربحية تجهل أهمية المعرفة بنوعها - الظاهرة والكامنة - التي تملكها المؤسسة ، وتقف أحياناً عاجزة عن الإجابة عن سؤالين مهمين:

- ما هي الأصول المعرفية التي تملكها المؤسسة ؟
- وكيف تدير هذه الأصول للتأكد من تفعيلها والاستفادة منها بشكل جيد؟

إن قدرة المنظمات / المؤسسات على استخدام والاستفادة من المعرفة تعتبر أحد القضايا الحاسمة وذلك على اعتبار أن الأداء المتميز الذي يبديه الموظف في المنظمة ما

كان ليأتي لولا الرصيد المعرفي والخبرة العملية التي أظهرها واستفاد منها الموظف ، ومع أن كثيراً من المؤسسات بدأت تشعر بأن الموارد والأصول المعرفية لموظفيها هي أهم قيم مواردها وأصولها في الحقيقة ، إلا إن القليل منها بدأت فعلياً في إدارة هذه الأصول على مقياس كبير.

وتأتي الأهمية الكبيرة لتبني و تطبيق المفاهيم الإستراتيجية لإدارة المعرفة والجودة الإدارية بدءاً من أجل تحقيقي التكاملية في العمل المؤسسي من التنظيم المؤسسي وصياغة الإستراتيجيات وانتهاءً بالتقويم المستمر للأداء على المستويين الوظيفي والمؤسسي لما لها من كبير الأثر والدور البالغ في حل المشاكل بشكل أسرع وتطوير الإجراءات للارتقاء بجودة الأداء وتحقيق سعادة و رضا المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها في عصر أصبحت فيه المعارف الخبرات والمهارات والجدارات هي الأهم.

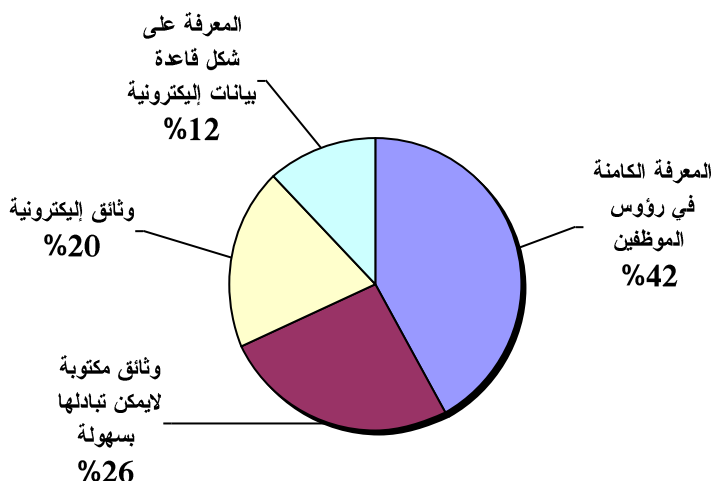
و تأتي هذه الورقة انطلاقاً من محور "التنظيم المؤسسي في العمل الخيري وأثره في تحسين الأداء " لتعرض نموذجاً عملياً لتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة والجودة الإدارية وبيان دورهما في تحقيق التكاملية - الكفاءة والفاعلية - في تنظيم وإدارة مؤسسات العمل الخيري

كما تستعرض صور وماهية إدارة المعرفة في العمل الخيري إلى جانب الفوائد والتقنيات والأدوات التي تساعد في تطبيق هذا المفهوم بنجاح ، وكيف أن إدارة المعرفة إذا طبقت بفعالية يمكن أن تؤدي إلى بناء ثقافة وبيئة عمل جديدة من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل ، مع بيان كيفية ارتباط مفهوم وأسلوب إدارة المعرفة يرتبط بالأساليب الإدارية الأخرى التي سبقت هذا المفهوم مثل إدارة الجودة وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) والإدارة بالأهداف .

وأخيراً تعرض كيفية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة بشكل أكبر وأوسع من خلال التوثيق والتبادل المعرفي بين أفراد المؤسسة ، وتعطي فرصة كبيرة للاستفادة من رأس المال الفكري ، مما يؤدي بدوره إلى تطوير منتجاتها أو تقديم خدمات أفضل لكافة المستفيدين من خلال عرض تجارب بعض كبريات المؤسسات التي تبنت وطبقت هذا المفهوم.

مع التطور الهائل الذي تشهده الاتصالات والمعلومات من خلال التقنيات الحديثة - مثل شبكة الإنترنت - الذي أفرز هذا الكم الهائل من المعلومات والتعطش للحصول عليها من قبل المستخدمين أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً لا يحتمل التخيير وإنما الإلزام بما يقود للنجاح في عالم التنافس الشديد الذي تشهده في هذا العصر، كل هذا صار يملئ على المؤسسات استحداث وسائل وأساليب إدارية للتعامل معها وإداراتها بفعالية، حتى أصبحت إدارة المعرفة هي الأسلوب والأداة الأفضل للتعامل مع المتغيرات ومواجهة التوسعات المستقبلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. بل لقد أضحت الاهتمام بالمعرفة التي تملكها المنظمة / الشركة / المؤسسة مطلباً أساسياً لبقاء العنصر البشري وخصوصاً ذلك النوع من المعارف غير الظاهرة ، والتي هي في أذهان وعقول العاملين في المنظمة.

وفي دراسة عملت على أكثر من 700 مؤسسة أظهرت النتائج أن جزءاً بسيطاً فقط (12%) من مجموع الأصول المعرفية -على اختلاف أنواعها - التي تملكها تلك المؤسسات هي على شكل متبادل ، يمكن الاستفادة منها ، كما بينت نفس الدراسة أن معظم المعرفة المكتوبة ، (26%) ليس من السهل تبادلها ونشرها بين العاملين، وأن (42%) من المعرفة تعتبر كامنة في رؤوس الموظفين ، انظر الشكل أدناه.



### تعريفات ومصطلحات إدارة المعرفة:

قبل استعراض تعريف محدد لإدارة المعرفة لعل من المفيد التفصيل في الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة (حقائق ثابتة) (هي البيانات بطريقة معلومة).  
في الأعمال تعرف إدارة المعرفة على أنها: " معالجة المعرفة على أساس أنها اهتمام  
ينعكس في السياسات والمهارات على جميع المستويات في المنظمة  
أو هي عملية تطور واستغلال الموارد المعرفية المحسوسة وغير المحسوسة لدى  
المؤسسة.

وتعريف آخر لإدارة المعرفة : هي عملية منظمة لإيجاد أو حصر اختيار وتنظيم ونشر  
المعلومات وعرضها بطريقة من شأنها خدمة المستفيد مثل الموظف أو غيره في مجال  
اهتمامه أو حاجته.

أو هي الربط المباشر بين الموارد الفكرية للمنظمة بنوعها: الظاهر "المسجل" والغير  
الظاهر "معرفة الطريقة" ونتائج العمل الإيجابية.  
أنواع المعرفة:

- معرفة غير ظاهرة.
- معرفة ظاهرة .
- معرفة الثقافة .

وببساطة إدارة المعرفة حسب رأي أرنولد<sup>(16)</sup> : " هي إدارة الأصول و الموارد الفكرية  
للمنظمة والمتمثلة فيما يلي:

- 1 - توسيع الموارد الفكرية.
- 2 - حصر الموارد الفكرية (طريقة الحفظ وإعادة الاستخدام).
- 3 - تبادل الموارد الفكرية (طريقة نشر المعرفة بين أعضاء المؤسسة).

وهذه بعض المصلحات المرتبطة بإدارة المعرفة:

### فرق ممارسة العمل (الخبرة) :

هي مجموعة من الأشخاص على مستوى المنظمة الرابط بينهم هو القدرات والمهارات بدلاً من المناصب أو الترقيات الإدارية المعروفة.

### المعرفة الظاهرة:

هي المعرفة التي يمكن تقديمها للآخرين بسهولة وتكون موثقة أو مسجلة.

### المعرفة غير الظاهرة:

هي المعرفة التي تتعلق بخبرات الأشخاص في المنظمة في طريقة عمل الأشياء (Know-How)، وتكون عادة موجودة في عقول الموارد البشرية.

### الجداية الإدارية :

هي القدرة على استخدام وتوظيف المعرفة بشكل مستمر لتسهيل عملية تطوير الأفكار الجديدة والمنتجات، والخدمات التي تدعم الجدارات الأساسية.

لماذا إدارة المعرفة ؟ (أهداف/ فوائد/ إيجابيات):

تضيف المعرفة قيمة للعمل من خلال المنتجات والعمليات و الناس ، فمثلاً إضافة القيمة المعرفية للمنتجات ، وقد استفادت كثير من المنظمات والمؤسسات على مستوى العالم من أسلوب إدارة المعرفة التي تملكها لتطوير منتجاتها أو تقديم خدمة أفضل لعملائها حتى أصبحت هذه المعرفة أحد أهم الموارد ، كما تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث يوافق متطلبات العصر ومتغيراته من جميع النواحي ، والمعرفة هي قوة بحد ذاتها.

وترتبط الفائدة والعائد من إدارة المعرفة بالفعالية مما يمكن أعضاء المؤسسة من العمل على توليد معرفة جديدة اعتماداً على ما يعطيه الفرد في الواقع معهم.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه لماذا نحتاج إلى إدارة المعرفة ؟؟

ويمكن تلخيص الإجابة عليه فيما يلي:

- 1 - تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم الأدوات لتحقيق الجودة الإدارية وحقيق التكاملية في العمل المؤسسي.
  - 2 - التنافس الشديد بين المؤسسات في تقديم الخدمات والمنتجات للمستفيدين.
  - 3 - مبدأ تقليل العمالة يتطلب تحويل الخبرات العلمية إلى وثائق مكتوبة.
  - 4 - قلة الوقت متاح للحصول على الخبرة المطلوبة
  - 5 - كثرة حالات التسرب الوظيفي وزيادة تنقلات الموظفين مما يتسبب في فقدان المعرفة الموجودة في عقول العاملين.
- وإدارة المعرفة ليست مهمة سهلة ، فحسب إحدى الدراسات فإن إدارة المعرفة تهدف إلى أحد هذه الأربعة الأهداف الأساسية:
- 1 - توليد معرفة جديدة (من خلال تجميع المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات والخبرات العملية).
  - 2 - تحسين الوصول إلى المعرفة (تسهيل إيجاد المعرفة المطلوبة ثم نقل هذه المعرفة إلى شخص آخر).
  - 3 - تحسين البيئة المعرفية في المنظمة (من خلال تحسين طريقة العمل وتطوير بيئة التعليم والتدريب).
  - 4 - إدارة المعرفة كمورد من الموارد (من خلال الوفر المالي الحاصل من استخدام المعرفة بشكل فعال).
- بالإضافة إلى ما سبق فإن العديد من القضايا والواقع العملي الإداري يتطلب تطبيق هذا المفهوم ومنها :
- 1 - معظم أعمالنا تعتمد أساساً على المعلومات .
  - 2 - التنافس مبني على المعرفة أساساً
  - 3 - تعقيدات المنتجات الحديثة والخدمات .
  - 4 - الاحتياج إلى التعليم طويل المدى (التعلّم).
- إن قدرة المؤسسات على استخدام والاستفادة من المعرفة تعتبر أحد القضايا الحاسمة ، وعلى الرغم من تعدد وتفاوت التقنيات والأدوات التي تحقق تطبيق إدارة

المعرفة إلا إنها تهدف إلى شيء واحد أساسي هو حفظ وتحليل والاستفادة من معارف العاملين في المنظمة قديماً وحديثاً وجعلها رهن الطلب والاستخدام بحسب الحاجة. ومن فوائد إدارة المعرفة:

- 1 - أخطاء أقل في إجراءات العمل.
- 2 - تقليل تكاليف الدراسات والتطوير .
- 3 - قرارات أكثر فعالية.
- 4 - التحسين المستمر لإجراءات العمل.
- 5 - قوة تنافسية أفضل (تحقيق الميزة التنافسية).
- 6 - الاستفادة من خبرات عطاء سنوات طويلة من الموظفين القدامى.
- 7 - حل أسرع للمشاكل.

ويشير الجدول رقم ( 1 ) إلى تأثير وفوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة.

| خارج المؤسسة                           | داخل المؤسسة                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| زيادة أكبر للطلب على المنتجات والخدمات | تحفيز العاملين داخل المؤسسة لاستخدام معرفتهم |
| علاقات أفضل مع العملاء/ الزبائن        | تكاليف وأخطاء تشغيلية أقل                    |
| جودة أعلى للمنتجات والخدمات            | قرارات أسرع ووقت أقل من التصميم إلى الإنتاج  |
| استجابة أسرع لتسليم المنتج أو الخدمة   | منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العميل            |

جدول رقم ( 1 ) تأثير وفوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة (❖)

### إدارة المعرفة كأسلوب إداري (نظرة مقارنة مع الأساليب الأخرى):

إن الأداء المتميز الذي يبديه الموظف في المنظمة ما كان ليأتي لولا الرصيد المعرفي والخبرة العملية التي أظهرها واستفاد منها الموظف. كذلك ارتباط أسلوب إدارة المعرفة بإدارة المعلومات حيث إن المعرفة هي نتاج المعلومات في صيغة يستفيد منها العاملون في المؤسسة.

ويرتبط مفهوم وأسلوب إدارة المعرفة بأساليب أخرى سابقة مثل إدارة الجودة وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) والإدارة بالأهداف كما ذكر في النبذة التاريخية. و أعطت إدارة المعرفة بالنسبة لبعض المنظمات، البديل المناسب لإدارة العمل في وقت فشل فيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، مع التأكيد أن الفشل هو فشل أسلوب التطبيق وليس المفهوم نفسه.

وإدارة المعرفة من بدايتها، تعتمد فكرتها على عنصرين أساسيين هما:

1 - المعرفة الظاهرة .

2 - المعرفة غير الظاهرة.

ولهذين المفهومين ارتباط بمفهومي الفعالية والكفاءة .

كما إنها ترتبط بعدد من استراتيجيات إدارية مثل:

1 - إدارة التغيير.

2 - الممارسات الأفضل .

3 - إدارة المخاطر.

4 - المقارنة المرجعية.

ومن الممارسات الإدارية المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة ؛ برامج الأفكار الابتكارية - اقتراحات العاملين - حيث يقوم الموظف بعرض معرفته على ورقة الاقتراحات ومشاركة المنظمة بهذه المعرفة التي قد تسهم في تطوير منتج أو تحسين عملية أو تقديم خدمة أفضل، ويحصل الموظف المقترح على المكافأة كتقدير وحافز لمشاركته بالخبرة والمعرفة.

إن قدرة الأشخاص على إبداع الأفكار ونقلها للتطبيق في مجال العمل يعتبر تطويراً للمعرفة وتطبيقاً لها ومشاركة من أجل تحسين إجراءات العمل.

### إدارة المعرفة وإدارة الجودة (الجودة الإدارية):

يعتبر مفهوم الجودة الإدارية - أو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة - من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الإنتاجية إلى جانب جودة السلعة أو الخدمة الموفرة للمستفيد ، كما أن العناية بالجودة مبدأ أساس يحث عليه ديننا الإسلامي الحنيف ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

فديننا الحنيف لا يحثنا على تحقيق الجودة فحسب ، بل على تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء. فالإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد. والإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة.

ومنذ بداية الثمانينات الميلادية عندما بدأ الحديث عن الجودة الشاملة ، و منهج إدارة الجودة الشاملة ، والذي شد انتباه قادة الأعمال عالمياً ، تغير العالم تغيراً جذرياً ، ويمكن تعريف الجودة الشاملة بما يلي:

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " عمل الأعمال الصحيحة (ما يطلبه المستفيد ) ، بالطريقة الصحيحة (بشكل فعال) ومن أول مرة (عدم إعادة العمل ) وبتكلفة مناسبة قدر الإمكان ."

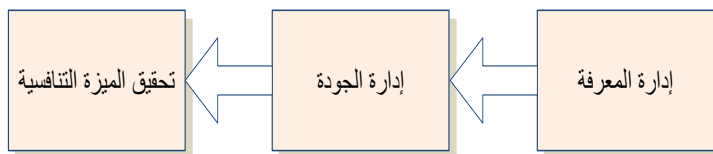
## وبين الجدول (2) بعض أوجه المقارنات بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة

| وجه المقارنة       | إدارة المعرفة                                                           | إدارة الجودة (الجودة الإدارية)          |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مستوى التغيير ..   | شامل على مستوى إستراتيجي                                                | تنظيمي على مستوى الوحدات التنظيمية      |
| البنية التحتية ... | عالية التجهيز ( وخصوصا تقنية المعلومات)                                 | متوسطة التجهيز ..                       |
| الأدوات والتقنيات  | شبكات الحاسب، الاتصال المباشر وجهاً لاجتماع الفيديو ، البريد الإلكتروني | أدوات وتقنيات محدده يتم التدريب عليها.. |
| الثقافة المؤسسية   | لها أهمية قصوى                                                          | لها أهمية قصوى                          |
| مستوى التطبيق ..   | نظام متكامل يشمل كل أجزاء المؤسسة                                       | مدخل إداري وأداة لتطبيق المعرفة         |

## الجدول (2) بعض أوجه المقارنات بين إدارة المعرفة والجودة الإدارية.

كما أن الفرق بين المفهومين يرتكز في أن إدارة المعرفة والجودة الإدارية هو أن الأول يركز على تبادل مجموعات العمل للخبرات والمعرفة من خلال توظيف واستغلال أدوات تقنية المعلومات والاتصالات المتاحة لمعظم المنظمات اليوم - مثل الإنترنت والإنترنيت - بينما يركز الثاني على تحسين العمليات الإدارية للحصول على رضا وإسعاد المستفيد.

ويكمن تحقيق التكاملية في العمل المؤسسي من خلال تطبيق إدارة المعرفة كمنهج متكامل في المؤسسة على اعتباره أحد أهم الأدوات والمتطلبات لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الجودة الإدارية وهي أيضاً الطريق للتمييز المؤسسي والاستثمار الأمثل للحصول على الميزة التنافسية في العمل الخيري.



صور و أدوات إدارة المعرفة:

كما هو الحال لأي أسلوب أو فلسفة إدارية فإن لإدارة المعرفة عدة أدوات وتقنيات تسهم بشكل رئيسي في تحول المعرفة الكامنة، إلى معرفة ظاهرة.

في كتابه "شركة صناعة المعرفة" حدد المؤلفين نوشاكا وتاكوشي هيكله وأنواع المعارف وتنقسمها إلى نوعين رئيسيين هما:

- المعرفة الكامنة----- المعرفة العملية لا لخبرات / طرق العمل.
- المعرفة الظاهرة-----المعرفة الأكاديمية لإجراءات العمل المكتوبة.

والمقصود بالمعرفة الكامنة(Tacit Knowledge) هي : المعرفة الشخصية التي يصعب تحديدها وهي معرفة تأتي من الخبرات والممارسات العملية عادة.

وبالمقابل النوع الآخر المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام ويمكن المشاركة فيها على شكل معلومات أو إجراءات عمل أو تعليمات.

وهناك أربعة صور أو عمليات لتحويل المعرفة بين أفراد المنظمة وهي: -

- 1 .معرفة كامنة إلى معرفة كامنة: وهي تحويل المعرفة المطلوبة من أشخاص إلى آخرين مباشرة.
- 2 .معرفة كامنة إلى معرفة ظاهرة: تحويل المعرفة الكامنة إلى ظاهرة.
- 3 .معرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة : الدمج بين نوعين من المعرفة الظاهرة مثل الوثائق وقواعد البيانات
- 4 . معرفة الظاهرة إلى معرفة كامنة : مثل التعلم بالعمل، واكتشاف المعرفة من إجراءات العمل لتصبح معرفة وخبرة شخصية.

ساهمت تقنية الاتصالات و المعلومات بدور كبير في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة من خلال الأدوات والتقنيات المعرفية الحديثة، ومنها شبكة العنكبوتية العالمية - الإنترنت - التي أحدثت توسعاً كبيراً في المعارف الظاهرة عالمياً بنوعها مثل قواعد البيانات مثل: المركبة وغير المركبة، والبريد الإلكتروني وغيرها، إضافة إلى شبكات الحاسب الداخلية (الإنترانيت) ، ويتم ذلك من عدة أوجه هي:

- 1 - الروابط : وهي القدرة على ربط أي فرد بالشبكة في أي وقت.
- 2 - الاتصالات : ويقصد بها تأسيس مرافق الاتصالات مثل قوائم التوزيع الإلكتروني.
- 3 - المشاركة / التعاون :

ونأخذ على هذا مثالين:

**الأول:** إحدى المؤسسات تستثمر أكثر في الحواسيب المحمولة وليس في الجهاز المكتبي ، لأنها تعتقد أن هذا يمثل مكتباً تمثل للموظف ويستطيع الدخول على النظام من خلال شبكة الهاتف العمومي مثلاً على البريد أو شبكة المؤسسة. ويبين الجدول (3) بعض أوجه المقارنات بين المعرفة الكامنة و المعرفة الظاهرة في محيط العمل.

| المعرفة الظاهرة<br>(Explicit Knowledge)                           | المعرفة الكامنة<br>(Tacit Knowledge)                        | وجه المقارنة          |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|
| إجراءات العمل                                                     | الخبرة العملية                                              | <u>طريقة الاكتساب</u> |
| من خلال الخطأ و الصح، توجيه ذاتي<br>تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة | يساعد الرئيس المرؤوسين ويشجع<br>الثقة لزيادة مشاركة المعرفة | <u>التعلم ..</u>      |
| منطقي، يعتمد على الحقائق.                                         | إبداعي، مرن.                                                | <u>نوعية التفكير</u>  |
| تخزين المعرفة وإعادة استخدامها، البريد<br>الإليكتروني، المنتديات  | شبكات الحاسب، الاتصال المباشر<br>وجهاً (الاجتماع الفيديوي)  | <u>مشاركة المعرفة</u> |

الجدول رقم (3) بعض أوجه المقارنات بين المعرفة الكامنة والمعرفة الظاهرة في محيط العمل.

**الثاني:** مؤسسة توسعت في توظيف التكنولوجيا المعرفية من خلال التركيز على الاحتياجات عن طريق الاستفادة من تقنية الاجتماع الفيديوي .

يجدر بالذكر أن المعرفة غير الظاهرة ، من الصعب الوصول إليها أو إظهارها، والتي هي عبارة عن الأفكار المبدعة، والخبرات غير الموثقة، والمهارات، والعادات، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من المعرفة إلا إنها سرعان ما تضيع عندما يترك الموظفين الذين يتمتعون بهذه المعرفة المؤسسة أو الشركة ، ويمكن تنمية المعرفة الكامنة من خلال تزويد موظفي المعرفة الدخول على المعلومات والأفكار التي تعتبر وقوداً لإبداعاتهم وتطويرهم الفكري.

أدوات وتقنيات / منهجية / تطبيقات إدارة المعرفة:

وحيث أن إدارة المعرفة تركز على التخطيط والاستفادة من الموارد الفكرية للأفراد داخل المنظمة، لذا فإنها تحتاج وتتطلب العديد من الأدوات والتقنيات لضمان نجاح التطبيق.

تعتبر منهجية إدارة المعرفة أحد المميزات التي تتمتع بها عن باقي الأساليب كما أن منهجية إدارة المعرفة يعتبر خطوة حساسة في التطبيق الناجح لهذا المفهوم.

ويمكن استعراض بعض المنهجيات من أجل تطبيق ناجح لهذا الأسلوب فيما يلي:

- 1 - ربط الناس مع معارف الناس الآخرين.
  - 2 - ربط الناس بالمعلومات.
  - 3 - تسهيل تحويل المعلومات إلى معرفة.
  - 4 - قولبة المعرفة لتصبح أسهل في النقل.
  - 5 - نشر المعرفة بين الأفراد العاملين.
- ويستعرض الكاتبان ليبوتز وبيكمان (1998م) منهجية من وجهة نظر أخرى لتطبيق إدارة المعرفة تتكون من ثمان خطوات وهي:

- 1 - تعريف المعرفة.
- 2 - فرق المعرفة.
- 3 - جمع المعرفة.
- 4 - تخزين المعرفة.
- 5 - تبادل المعرفة.
- 6 - تطبيق المعرفة.
- 7 - توليد المعرفة.
- 8 - بيع المعرفة.

ومن التقنيات في إدارة المعرفة:

- 1 - الأنظمة الخبيرة: كالذكاء الاصطناعي.
- 2 - الأنظمة الإدارية ذات المرتكز المعرفي مثل (قواعد البيانات والبرمجيات)
- 3 - أنظمة استرجاع المعلومات مثل محركات البحث في شبكة الإنترنت.
- 4 - تكنولوجيا النشر الإلكتروني.
- 5 - أنظمة إدارة الوثائق .

عوامل مساعدة للتطبيق / عوائق / صعوبات التطبيق:

كما هو الحال عند تطبيق العديد من الأساليب والمداخل الإدارية في العمل ، فإننا نواجه في الغالب بعض العوائق ، ونستعرض فيما يلي بعضاً من عوائق تطبيق مفهوم

## إدارة المعرفة:

### 1 - التقدير والحوافز :

إن من أبرز عوائق التطبيق هو انعدام وجود الحافز لتبادل المعرفة مع النظر إلى المعرفة على أساس أنها قوة لأن هذه النظرة تمنع تبادل الأفكار .

### 2 - الأسلوب الإداري :

إن المركزية في اتخاذ القرارات وانعدام الثقة بين الرئيس والمؤوس يتسبب في ضعف روابط الاتصال الفعال ، وبالتالي غياب التبادل والمشاركة في المعرفة بين الأفراد .

### 3 - الإجراءات والعمليات الإدارية:

تعتمد إدارة المعرفة بشكل رئيسي على الإجراءات والعمليات الإدارية للمؤسسة بشكل كبير، من حيث ارتباطها بالمعرفة الظاهرة ، والكامنة ، لدى الأفراد أو المحفوظة في وثائق أو وسائل التخزين. إلا أن من أبرز عوائق التطبيق الناجح كيفية تحويل المعرفة الكامنة، إلى معرفة ظاهرة.

### الخلاصة و الخاتمة ومفاتيح النجاح :

استعرضنا في هذه الورقة كيف أن إدارة المعرفة - كأحد الأدوات الأساسية لتطبيق الجودة الإدارية - إذا طبقت بفعالية يمكن أن تؤدي إلى بناء ثقافة وبيئة عمل جديدة من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل ، كما أن توفر الوسائل المساندة للتطبيق مثل: أدوات تقنية المعلومات والاتصالات ومراكز التعليم والتطوير الذاتي يساعد بشكل كبير في تسهيل مهمة التطبيق ، مع عدم إغفال جانب توفير المناخ والبيئة المناسبة للتطبيق الناجح .

ويمكننا القول إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة بشكل أكبر وأوسع من خلال التوثيق والتبادل المعرفي بين أفراد المنظمة ، يعطي فرصة كبيرة للاستفادة من رأس المال الفكري ، كما هو الحال مع كبريات المؤسسات العالمية التي تبنت وطبقت

هذا المفهوم كما بيئنا آنفاً في هذه الورقة ، في فصل التجارب الناجحة في تطبيق هذا المفهوم.

لقد صارت العلاقة مضطربة بين ما تملكه الشركة من كمية وكثافة المعرفة وبين مستوى الخدمة الذي يقدم للعملاء ، ولا شك أن ترك الموظف الخبير – العارف - في إجراءات وعمليات ونشاطات الشركة بدون توثيق لمعارفه يعتبر خسارة كبيرة للمنشأة.

ومع أن كثير من المؤسسات بدأت تشعر بأن الموارد والأصول المعرفية لموظفيها هي أهم قيم مواردها وأصولها في الحقيقة ، إلا إن القليل منها بدأت فعلياً في إدارة هذه الأصول على مقياس كبير وشامل ، صحيح أن تطبيق إدارة المعرفة مكلف ولكن عدم إدارتها يكلف في الواقع أكثر ، و إذا أردنا أن نعرف قيمة المعرفة فيمكننا أن نجرب ونقيس تكلفة عدم المعرفة.

و حتى يكتب النجاح لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ، فهذه بعض الإستراتيجيات المساعدة في ذلك:

- 1 - دعم ومساندة الإدارة العليا بالمؤسسة.
- 2 - تحديد القيمة لشتى أنواع المعرفة بشكل واضح.
- 3 - توثيق المعرفة التي تملكها المؤسسة بنوعيتها الظاهرة والكامنة.
- 4 - تصنيف المعرفة والاستفادة منها لتحقيق الأهداف وزيادة الانتاجية.

- 5 - الاستثمار في المواد الفكرية للمؤسسة.
- 6 - إبراز الجانب القيادي في التطبيق لبث روح الحماس والالتزام في المؤسسة.
- 7 - زيادة الحافز لتطوير لتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.

وحتماً ستدرك المؤسسات في المستقبل ، أن أهم العناصر وأكثرها قيمة هي مقدار ما تملكه من العلوم والمعارف ، و أن عقول البشر العاملين هي المصانع الحقيقية التي تولد هذه المعارف