



جمعية البركة للعمل الخيري والإنساني أنموذجا

أفق نحو الريادة

إعداد

د نجيبة عابد

جامعة البليدة 2 (الجزائر)

Abed.nadjba@gmail.com

مقدمة

مما لا شك فيه أن تحقيق الريادة بمختلف صورها المادية والمعنوية والوصول إلى القمة، لا يمر إلا من خلال أنماط معينة تجمع بين التنظيم المحكم والأداء الفعال، بين تفاعل مجموعة من المعايير والمفاهيم العلمية من جهة، وبين مجموعة من العناصر والأركان العملية من جهة أخرى. تلك الأنماط و الإشكال المنظمة وتلك المعايير والعناصر هي ما يصطلح عليه في عالم اليوم بالمؤسسة، لذلك فإن كل صور النجاح والتميز، والنتائج الباهرة والمخرجات الجيدة، السمعة الحسنة والأهداف المحققة، كل أولئك إنما هو الصورة النهائية لمعنى الالتزام بالعمل المؤسسي.

إن الناظر في أحوال المنظمات والهيئات والمؤسسات الفكرية والدعوية، نظرة نتائج ومخرجات، نظرة أداء وفاعلية، ليجد ذلك البون الشاسع بين إشراقه الفكرة وبين طريقة الأداء، بين جمالية المعنى وركاكة المبنى، لذلك لا غرو أن يحصل الكثير من الارتباك في اتخاذ القرارات، والكثير الكثير من القصور في أداء المهام، و الأخطر منه الانقسام والتشردم نتيجة الاختلاف والتناحر، وهذا راجع إلى سبب واحد ووحيد، هو في غياب مفهوم المؤسسة والمؤسسية

على السواء في أبعديات العمل الفكري والدعوي.

لقد عرف المجتمع الجزائري في سنواته الأخيرة الكثير من المؤسسات والمنظمات والجمعيات، التي تنشد الخير والفكر والدعوة إلى الله، وهي عديدة متعددة، بيد أن التساؤل المشروع في مثل هاته الحالة، أين هو الأثر الذي يفترض فيه أن يتناسب مع هذا الكم الهائل من المؤسسات؟

ولأن القيام بنشاط ما في شكل مجموعات أو في شكل يوصف بالتعاون الجماعي، لا يمكن بحال اعتباره عملا مؤسسيا، جاءت هذه الدراسة لتركز على المشكلة البحثية المتعلقة بالكشف عن واقع العمل الخيري والتطوعي وكيف ينتقل إلى الريادة و الإنتاجية وكنموذج اخترنا جمعية البركة للعمل الخيري و الإنساني نظرا لما تحققه من نتائج في أرض الواقع في الآونة الأخيرة

ولدراسة هذا الموضوع سنعتمد منهج دراسة حالة

وسيتم تقسيم هذه الورقة البحثية الى مقدمة ومحورين نظري وتطبيقي وخاتمة

مقدمة

المحور الأول الجانب النظري

الفرع الأول: الدلالة اللغوية والاصطلاحية للمؤسسة

الفرع الثاني: مفهوم العمل المؤسسي

الفرع الثالث: أهمية العمل المؤسسي وعوامل نجاحه

الفرع الرابع: البناء المؤسسي عناصره وأركانه

الفرع الخامس: مكونات البناء المؤسسي ومعايير التقييم

المحور الثاني الجانب التطبيقي:

أولا: التعريف بجمعية البركة للعمل الخيري والإنساني

ثانيا: العناصر العشرة للبناء المؤسسي لجمعية البركة

ثالثا: عرض وتحليل بيانات مقابلة حول معايير التقييم المؤسسي

خاتمة

المحور الأول الجانب النظري

الفرع الأول: الدلالة اللغوية والاصطلاحية للمؤسسة:

المؤسسة والعمل المؤسسي من المفردات المعاصرة التي كثر الحديث عنها في مجال تحسين الأداء والخدمات، وإنتاجها في صور تمتاز بالجودة والإتقان، على اعتبار أن المؤسسة تمثل أرقى الأساليب التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف، والوصول إلى الغايات، من خلال منظومة متكاملة، يميزها التنظيم والتخطيط ويرعاها التوجيه ويسهر على ديمومتها التقييم والتقويم المستمر.

أولاً-الدلالة اللغوية لمادة المؤسسة:

ورد لفظ المؤسسة في معاجم اللغة وصحاح العربية، في شكلها المفرد (أسس)

بمعنى: أصل الشيء ومبتدؤه، كما يأتي لفظ التأسيس: بمعنى بيان حدود الدار، والأساس: قاعدة البناء، وهذه عينة لهذه الشروح، من مصادرها المعتمدة. في بيان هذه المعاني وغيرها: [أسس] الأس: أصل البناء¹، الهمزة والسين يدل على الأصل والشيء الوطيد الثابت، وجمعه أساس²، والأسس، محركة مقصور من الأساس. (وأس البناء مبتدؤه)³، والأس والأسس والأساس كل مبتدئ شيء كما أن الأس والأساس أصل البناء⁴. والتأسيس: بيان حدود الدار، ورفع قواعدها⁵.

مما تقدم يتضح أن الدلالة اللغوية لكلمة المؤسسة، تفيد: مرتكز البناء وقاعدته، فهي أساس وقاعدة، كما أنها أصل الشيء ومبتدؤه.

والمعنى الذي نستشفه من الدلالة اللغوية، يؤكد على محورية البناء والقاعدة والأساس، فالمؤسسة هي في الحقيقة؛ هيكل يمتاز بالصلابة والمتانة، وأن جميع مكوناته الداخلية والخارجية، إنما تمثل الشكل الذي تظهر عليه بعد قيام البناء وتأسيسه.

ثانياً-الدلالة الاصطلاحية لمادة المؤسسة:

يمثل هذا الجزء من مادة البحث، المدخل إلى مفهوم المؤسسة من الناحية الاصطلاحية، حيث تناولها أهل

¹ -الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد الفارابي، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، بيروت: دار العلم للملايين، ط4، 1407هـ/1987م، 3/903. (مادة أسس)

² -ابن فارس، أحمد بن زكرياء القزويني الرازي، أبو الحسين معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، بيروت: دار الفكر، د. ط، 1399هـ/1979م، 1/14، الرازي، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر الحنفي، مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، بيروت - صيدا: المكتبة العصرية - الدار النموذجية، ط5، 1420هـ/1999م، ص: 18. (مادة أس س)

³ -مرتضى الزبيدي، محمّد بن محمّد بن عبد الرزّاق الحسيني، أبو الفيض، تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: مجموعة من المحققين، دار الهداية، د. ط، د.ت، 15/399. (مادة أسس).

⁴ -ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين الأنصاري الرويفي، لسان العرب، بيروت: دار صادر، ط3، 1414هـ، 6/6. (مادة أسس)

⁵ - الزبيدي، تاج العروس، 15/402

الاختصاص، والمهتمين بالإدارة وعلومها، بكثير من الاهتمام والتفصيل والشرح، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

جاء في تعريف المؤسسة في المعجم الوسيط أنها: (المؤسسة) " كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح"6.

فهي على هذا المستوى الاولي من الفهم، تمتاز بأهم خاصية في الدلالة الاصطلاحية وهي التجمع أو الرابطة، الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة جاء التعبير عنها بكونه يسعى إلى الربحية، على أن الربحية هاهنا يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهو الذي يدفع الأفراد أي أفراد المؤسسة إلى تنظيم أنفسهم، في شكل يسمح بتحقيق هذه الأهداف وتلك الغايات.

وهناك تعريف آخر للمؤسسة، فيه إشارة إلى عنصر الاتفاق حول إجراءات التنظيم من خلال مفهوم القيادة في العمل الجماعي، وعنصر المتابعة والانقياد الطوعي لتلك الإجراءات والمعبر عنه بمفهوم الطاعة أو الجندية في العمل الجماعي، وهي عناصر مطلوبة لنجاح العمل ومهمة لكي يستمر، يقول الأستاذ ناهد عنونوس عن المؤسسة هي: "إنشاء وإرساء إجراءات متفق عليها ولا بد من اتباعها في استخدام الأجهزة وأدوات الإنتاج بواسطة الافراد العاملين بها"7، فالإنشاء والإرساء صفة قيادية، بينما الإلتباع صفة جنديّة.

كذلك مما جاء في تعريف المؤسسة؛ يقول أكرم العدلوني في كتابه العمل المؤسسي: " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس، تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية"8.

فالمؤسسة من خلال تعريف العدلوني هي:

- نشاط جماعي يمتاز بالتنوع.

- أن المؤسسة إطار يقوم بالأساس على التنسيق بين تلك الأنشطة المتنوعة.

- أن هذا الإطار يهدف إلى تحقيق غايات مشتركة.

- أن العمل المؤسسي عمل مهيكّل في شكل وحدات وظيفية.

- أن الوظائف الإدارية داخل المؤسسة تتميز بكونها محددة السلطة والمسؤولية.

⁶ - مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، إشراف: (إبراهيم مصطفى / أحمد الزيات / حامد عبد القادر / محمد النجار)، (دار الدعوة، د.ط.د.ت)، 17/1.

⁷ - ناهد محمود عنونوس، المؤسسة في النظام السياسي الإسلامي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 1993، ص 39.

⁸ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، بيروت لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 14

الفرع الثاني: مفهوم العمل المؤسسي:

عرف كتاب الإدارة العمل المؤسسي:

-فقال عنه العدلوني هو: "شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة"⁹.

-وتقول عنه أسماء الرويشد: هو "التجمع المنظم بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسس"¹⁰

-وأخيراً يعرفه عبد الحكيم بن بلال فيقول: هو "كل تجمع منظم، يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل، لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل، وإدارات متخصصة؛ (علمية ودعوية واجتماعية)، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصه"¹¹.

إن المتأمل في التعاريف السابقة، يدرك أن العمل المؤسسي هو التعبير الجيد لمعنى التعاون أو قبول العمل الجماعي، الذي يتميز ويتميز في كونه يعبر عن شكل منضبط ودقيق، غير الأشكال التي ألفتها، وسر هذا التمايز، يظهر من خلال مجموعة اللوائح والتوجيهات والممارسات والتقنيات التي يتأسس عليها هذا النوع من أنواع التنظيم. كذلك فإنه مما يجدر بنا الإشارة إليه، هو ذلك الاعتقاد السائد أن كل عمل جماعي هو بالضرورة عمل مؤسسي، وهو في حقيقة الأمر اعتقاد خاطئ، إذ أن غياب الشورى أو الارتهاق إلى الأشخاص والزعامات، يجعل العمل وإن كان يبدوا مؤسسياً، في عداد الأعمال التي توصف بالفردية والأحادية.

يقول عبد الله المسلم: "وليس المراد بالعمل المؤسسي العمل الجماعي المقابل للعمل الفردي، إذ مجرد التجمع على العمل، وممارسته من خلال مجلس إدارة أو جمعية أو مؤسسة لا يجعله مؤسسياً، فكثير من المؤسسات والمنظمات والجمعيات التي لها لوائح ومجالس وجمعيات عمومية، إنما تمارس العمل الفردي، لأنها مرهونة بشخص منها، فهو صاحب القرار، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي"¹².

وخلاصة القول: إن العمل المؤسسي أضحى ضرورة يقتضيه الزمان والمكان الذي نعيشه ونحيا فيه، ضرورة الفروض الكفائية التي لا يسقط حكمها على مجموع الأمة، يقول أكرم العدلوني في كتابه العمل المؤسسي: "أن العمل

⁹ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2002، ص 20.

¹⁰ - أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أون لاين، يوم التصفح: 2020/09/09

<https://www.lahaonline.com/articles/view/67.htm>

¹¹ - عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، عدد 143، 1999م 1420هـ، ص 46.

¹² - عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى 1418هـ، ص 12.

المؤسسي بهذه الطبيعة لم يعد اختيارا في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء وللحفاظ على الوجود"¹³.

بل ان العمل المؤسسي كتوجه عملي، يكتسب تلك الغاية وتلك الأهمية، يضيف العدلوني، لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع¹⁴.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار العمل المؤسسي في شكله المبسط، هو نوع من أنواع العمل الجماعي، يمتاز بالانضباط، ويهدف الى تحسين الأداء وزيادة فعالية العمل لبلوغ اهداف معينة.

الفرع الثالث: أهمية العمل المؤسسي وعوامل نجاحه

أولا- أهمية العمل المؤسسي

يقول الدكتور طه جابر العلواني في بحث له بعنوان: التأسيس والمؤسسية " إن كل أنواع الشكوى في المحيط الإسلامي تبدأ أو تنتهي بالشكوى من فقدان مفهومين أساسيين هما: مفهوم المؤسسة والمؤسسية، وبغياب مضامين هذين المفهومين، أدى إلى كثير من الفوضى والقصور في الأداء، والارتباك في اتخاذ القرارات وفشل خطط التنمية والإصلاح الإداري، وبالتالي تراجع كل محاولات النهوض والتقدم"¹⁵.

إن هذه التوطئة إنما تشير الى حقيقة في غاية الخطورة، لا بد فيها من المصارحة والمكاشفة حول الوضع الذي آل إليه العمل الإسلامي، والذي لازال قابعا تحت مسمى، (مآسي الفردية)، والتي من أبرزها: الفردية الجامحة والعشوائية والغموض والمحدودية في الموارد والتأثير.

والمعنى أن الصورة الحقيقية لمفهوم العمل المؤسسي، غائبة عن الكثير من مؤسسات العمل الفكري والدعوي، ولعل هذا من الأسباب التي جعلتنا نتطرق إلى هذا الموضوع، من خلال علاقة المؤسسات الفكرية والدعوية من جهة، والعمل المؤسسي أو المؤسسية من جهة أخرى، إن غياب المفهوم الحقيقي للعمل الجماعي التعاوني، شكلا ومضمونا، نصا وروحا، هو سبب كل المشكلات، وهو وضع خطير فيما لو كان بسبب الجهل، وأخطر فيما لو كان السبب مقصودا، لما فيه من هدر للطاقات وتضييع للأوقات.

يقول السيد طريف عيسى: "يمثل العمل المؤسسي الصورة التي يتطلع إليها المهتمون بشأن العمل الإسلامي، وهذه الصورة غائبة أو مغيبة عن كثير من مؤسسات العمل، وهذا الغياب منه ما هو مقصود ومتعمد لغرض التفرد، ومنه ما يكون بسبب الجهل وعدم الخبرة في العمل المؤسسي والإداري"¹⁶.

¹³ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ص 21.

¹⁴ - المرجع السابق، ص 21.

¹⁵ - طه جابر العلواني، التأسيس والمؤسسية، ضمن كتاب المؤسسية في الإسلام تاريخا وتأصيلا، فرجينيا، و.م.أ: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر: دار السلام، ط1، 1433هـ، 2012م، ص15.

¹⁶ - انظر: طريف السيد عيسى، المسؤولية والشورى، مجلة بشائر الإسلام، عدد 5، جمادى الآخرة 1434هـ، ص15.

ثانياً-عوامل نجاح العمل المؤسسي:

حتى ينجح العمل المؤسسي، يرى عبد الحكيم بلال، أنه لا بد من مراعات بعض الصور التنظيمية، والتي تمثل منطلقات لعمل مؤسسي ناجح، ومنها¹⁷:

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

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

3-أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير وتعدد طرق التنفيذ.

4-أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة.

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

6-التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإسلامي.

7-الاعتدال في النظرة للأشخاص، فلا غلو حد التقديس، ولا غلو في رفضهم بالمطلق.

8-إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى جيداً في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات، وتوظيف جميع الطاقات بعد التعرف عليها جيداً.

الفرع الرابع: البناء المؤسسي عناصره وأركانه (شروط البناء المؤسسي)

أولاً: عناصر البناء المؤسسي (شروط البناء المؤسسي):

ينبغي أن تتوافر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، وكل واحدة من هاته العناصر متمم للآخر، فهي أشبه بالشروط التي ينبغي تحقيقها في أي عمل نتوسم فيه النجاح والريادة، ولقد تناول غير واحد لهذه العناصر بالشرح والتحليل، وفيما يلي بيان لما تقدم ذكره¹⁸:

¹⁷ - عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، ص146.

¹⁸ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2002، ص21

العناصر العشرة للبناء المؤسسي:

العنصر الأول: الفكرة

وهي أول عنصر من عناصر البناء المؤسسي، وشرطها أن تكون واضحة ومحددة ومميزة وقابلة للتغيير وفيها جانب ينم عن الإبداع والعبقرية، كما يشترط فيها المشاركة مع الطاقم والعاملين، فهي فكرة معلنة وليست سرية.

العنصر الثاني: المشروعية لقانونية

والمعنى أن يكون للمؤسسة إطار قانوني ابتداءً، يتوافق هذا الأخير مع الناحية الشرعية ومع الأعراف والتقاليد، كما يحذر أن تحظى المؤسسة بدعم القطاعات الشعبية وكذلك الممولين والمتنفذين القريبين من الفكرة والمؤمنين بها.

العنصر الثالث: القيادة

وهي العنصر الثالث من عناصر البناء المؤسسي، وبدونها لا يمكن للفريق التحرك نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وشرطها أن تكون معروفة وغير مجهولة حتى تسهل عملية التواصل، محترمة سواء كان سبب الاحترام العلم أو النفوذ، أو قدرات متنوعة حتى يتمكن الجميع من الاقتداء، كذلك يشترط في القيادة التفرغ وأن تكون مقتنعة بالعمل ومتحمسة له، وأن تكون جماعية حتى تكون الفعالية هي ميزة العمل المؤسسي.

العنصر الرابع: المال

لما كان المال هو عصب الدعوات جميعها، كان لزاماً على المؤسسات تنويع مصادر التمويل حتى تحقق شرط الاستقرار المالي، وهو شرط يتحقق في عرف المؤسسات النفعية غير الربحية، بتوسيع دائرة الممولين والموسرين وأصحاب النفوذ والعلاقات، بل وأن يكون لهم مقعد قار في مجلس الإدارة، إلى جانب المختصين والفنيين والإداريين، وتحقيق مثل هذا الشرط هو بمثابة النجاح للمؤسسة والعمل المؤسسي على السواء.

العنصر الخامس: السمعة

إن الذي يمنح المؤسسة السمعة الطيبة، هو درجة القبول والانتشار وعدد الأنصار والمتابعين، وهذا يكون من خلال عمليات التقصي والإحصاء وبواسطة استمارة المعلومات والاستبيان، وكذلك شهادة الخصوم والمنافسين. والقاعدة المعتمدة هي:

- إذا السمعة أعلى من الحقيقة، وجب تعديل الوضع الداخلي للمؤسسة.

- إذا السمعة أقل من الحقيقة، وجب عندها تعديل الوضع الخارجي للمؤسسة.

العنصر السادس: القدرة

والمعنى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار بدون إملاءات خارجية، وكذلك قدرة الفريق العامل على اتخاذ القرار منفردا دون اللجوء الى مجلس الإدارة، فيما يسمى بإعطاء الصلاحيات او تفويض السلطات، وهي حسنة تدل على قوة البناء المؤسسي، ويدخل في مفهوم القدرة، وجود ما يسمى بالخططة والخطة البديلة، دلالة على وصف المرونة في العمل المؤسسي، أخيرا القدرة على اجبار الآخرين على المتابعة والاقتداء، بحيث تكون المؤسسة هي المرجع والمقياس.

العنصر السابع: العاملين

إن الاهتمام بالموارد البشري، يعني فيما يعني التركيز على صفات العناصر العاملة داخل المؤسسة من خلال، ضم من يتوسم فيهم الأمانة والكفاءة وقوة الشخصية، ثم يأتي التفرغ للعمل والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستعداد للعمل الجماعي، مع مراعات أن جودة العمل يعود في أحيان كثيرة إلى فكرة التحفيز وإعطاء مساحة لإظهار امكاناتهم وفق أسلوب التفويض.

العنصر الثامن: لوائح ونظم العمل

والمقصود أن تكون للمؤسسة لوائح ونظم، الهدف منها ضمان السير الحسن للعمل، سواء تعلق الامر بالموظفين، من جهة لوائح الحقوق والواجبات والعطل والترقيات والرواتب. الخ، كذلك لوائح تهتم بالتوصيف الوظيفي والذي يعني تحديد المهام والوظائف والاختصاصات، أيضا يدخل في مفهوم النظم واللوائح ما تعلق بالمنظومة المالية والقانونية، ومثاله اختيار مجلس الإدارة.

العنصر التاسع: الخطط وبرامج العمل

ويعتمد هذا العنصر على الإلمام بنقاط القوة ومواطن الضعف في المؤسسة، ودراسة الواقع والجمهور والمنافسين، دراسة مبنية على خطط وبرامج تهدف الى تحقيق مخرجات جيدة، وشرطها أن تكون واضحة محددة ومعروفة.

العنصر العاشر: المقر والمكان

وهو العنصر الأخير من عناصر البناء المؤسسي، والمعنى أن الموقع المناسب مع المعدات اللازمة، تمثل في مجموعها مواصفات المقر المناسب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق النتائج المرجوة والاهداف المسطرة.

الفرع الخامس: مكونات البناء المؤسسي ومعايير التقييم

أولا-مكونات البناء المؤسسي الأساسية:

في رحلة البناء المؤسسي، يتأكد على المؤسسات والمنظمات التي ترغب في النجاح، والمنافسة وتحقيق الأهداف، من الالتزام الكامل بأركان العملية المؤسسية، نقصد بذلك مكونات وعناصر البناء المؤسسي، فهي أساسية بحيث لا يمكن التغاضي عنها أو الاستغناء عن واحدة من عناصرها.

وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات حول مكونات البناء المؤسسي، نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر

البناء المؤسسي، فيما يلي 19:

1 البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وهذا يستلزم تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً²⁰.

2 الكفاءة المؤسسية :

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وهناك فرق بين الفاعلية والكفاءة، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد، وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية.

وتتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات. أما فاعلية التخطيط فتشمل: وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة.

وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

أما فاعلية الرقابة والمتابعة فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

أما فاعلية الاتصالات فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة²¹.

¹⁹- ناجي عطية، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، ص 13 وما بعدها.

²⁰- العدلوني، البناء المؤسسي، ص 192: أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: ط2، 1423هـ-2003م، ص 78-88.

²¹- العدلوني، البناء المؤسسي، ص 194-196.

3 القيادة الفاعلة:

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل.

لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحن الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية.

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساسا للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة²².

4 إدارة الموارد البشرية والمالية:

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

إن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها.

وتأتي أهمية الموارد المالية في العمل المؤسسي، في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية، وتشمل إدارة الموارد المالية وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفائها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية²³.

5 الكفاءة التسويقية:

ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين.

كذلك وجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات

²²- العدلوني، المرجع السابق، ص 166، 193. وينظر: هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، فرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 1995، ص52.

²³- العدلوني، البناء المؤسسي، ص 200.

المقدمة من المنظمة²⁴.

6 أنظمة وأساليب العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:
أ-السياسات،(Policies)ب-القواعد والأساليب:(Rules&methods)ج -الإجراءات(Procedures) د - الخطوات
(Steps).25.

ثانيا-معايير التقييم المؤسسي والأداء المؤسسي:

يعرف التقويم أو التقييم "بأنه آلية التغذية الاسترجاعية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء"²⁶، يأتي التقييم في رحلة البناء المؤسسي كمرحلة مهمة، يتم من خلالها الكشف عن مدى التزام المؤسسة بالخطط المرسومة، ومدى تحقيقها لأهدافها، كما يمكن للإدارة الاستراتيجية من خلال فعل التقييم، من تصحيح الاختلال إن وقع، والوقوف عند الانحراف إن وجد، وعملية التقييم هذه مهمة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التنافسية والوصول إلى الريادة، وهي تتشكل عموماً من عدة معايير يمكن تقسيمها إلى قسمين: معايير تقييم دورية والمعبر عنها بمعايير التقييم المؤسسي، والنوع الثاني من معايير التقييم ما يتعلق بالأداء المؤسسي، وهو التقييم الذي يفترض وجود المؤسسة في حالة نشاط، بالتركيز على عدد من النقاط والخطوات، والتي سيتم تناولها في حينها، وهذا عرض موجز لعملية التقييم بقسميها مع التفصيل:

1 - معايير التقييم المؤسسي:

يُشير هذا المفهوم إلى الجزء الأخير من مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية، من خلال التركيز على تحقيق اثنين من الخطوات الاستراتيجية، حيث تمثل الخطوة الأولى، تقييم أداء المؤسسة، بينما تمثل الخطوة الثانية عمليات الرصد المستمرة للأخطاء والاختلالات الحاصلة، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتقويمية، بما يعود بالمنفعة على المؤسسة، وفيما يأتي من حديث هو يعبر عن أبرز هذه المعايير²⁷:

1-التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط الاستراتيجي عملية التخطيط المسبق للعمل بصورة استراتيجية تتضمن

²⁴-العدلوني، البناء المؤسسي، ص 198،

²⁵-العدلوني، البناء المؤسسي، ص 77.

²⁶- هشام طالب ، دليل التدريب القيادي، ص 122.

27- ينظر: سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، مصر: وكالة الصحافة ناشرون، دط، 2019، ص184-185؛ رزان صلاح، معايير التقييم المؤسسي:

معايير التقييم_المؤسسي/https://mawdoo3.com

وعصمت الناشبي، تغيير الصورة النمطية والذهنية للمؤسسات والشركات/https://n9.cl/6bcwy

يوم التصفح: 2020/07/15

وضع رسالة تعبر عن سبب وجود المنظمة، ورؤية تعبر عن نظرتها المستقبلية، وطموحها الذي تسعى للوصول إليه على المستوى المتوسط والبعيد.

2- الإدارة الكفؤة تصف الإدارة الكفؤة الوظائف المختلفة، وتضع الهياكل التنظيمية، وتوزع المهام على العاملين بصورة تضمن تحقيق الأهداف المختلفة، ووضع أسس متينة للتحفيز، والتعويضات، والتنظيم الداخلي.

3- الثقافة الداعمة وهي التي تتمثل في ثقافة المنظمة، والأسلوب المعتمد للعمل والتعاملات الإنسانية فيها، وهو يمكن الموظفين، ويظهر على شكل مجموعة من القيم التي تندرج تحت خانة قيم المؤسسة، ومدونة الأخلاق والسلوك الخاصة بالمنظمة.

4- التدريب والتطوير يعتبر التدريب والتطوير أحد الجوانب الاستثمارية في العنصر البشري، حيث يسعى إلى تطوير العاملين في كافة المجالات في المنظمة، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، مما يعزز انتماء وولاء الموظفين، ويزيد القدرة على الاحتفاظ بالمميزين منهم.

5- إدارة العمليات تتضمن إدارة العمليات تصميم الأنشطة المختلفة التي تضمن الحصول على مخرجات كفؤة تطابق المواصفات المطلوبة.

6- إدارة العلاقات العامة تستهدف إدارة العلاقات العامة العملاء والزبائن، وتحدد كافة احتياجاتهم الأساسية والثانوية، وتلبيها وتوفرها، بهدف كسب رضاهم، والقدرة على الاحتفاظ بهم، وتحقيق مبيعات أكبر.

7- التقييم والتقويم يقارن التقييم والتقويم النتائج التي تحققت فعلاً نتيجة تطبيق الاستراتيجية التي اعتمدت، والأهداف أو النتائج التي خطت المنظمة لتحقيقها عندما صاغت كافة أهدافها الرئيسية والفرعية.

المحور الثاني الجانب التطبيقي:

أولاً: التعريف بجمعية البركة للعمل الخيري والإنساني:

للتعريف بجمعية البركة للعمل الخيري والإنساني نتطرق للعناصر التالية:

اسم الجمعية: جمعية البركة للعمل الخيري والإنساني

Elbaraka association for charitable and humanitarian work

رقم الهاتف: 0552261187

البريد الإلكتروني: elbarakadz16@gmail.com

مواقع التواصل الاجتماعي: Elbarakadz: Twitter/ YouTube/ Telegram/ Instagram

جمعية البركة ال جزائرية: Facebook

Email : association.barakadz@gmail.com

الحساب البنكي: cpa: 004 001 854 100 009 720 30

الحساب البريدي: 21024329 clé 40

المقر الاجتماعي: المقر الوطني لجمعية البركة تعاونية الصومام مكرر 2 (وقفية القدس) لأكوت- بئر خادم، الجزائر العاصمة، تمتلك عدة مكاتب داخل ربوع الوطن وخارجه.

رئيس الجمعية: الدكتور أحمد الابراهيمي.

تاريخ الاعتماد: 15/01/2015 بالجزائر.

الوصاية: تم اعتماد الجمعية من طرف وزارة الداخلية.

تاريخ الافتتاح: 19 نوفمبر 2015.

عدد المكاتب والمقرات: سبعة وخمسون مكتب، سبعة وخمسون مقر.

عدد المنخرطين وطنيا: أكثر من 4000 منخرط.

رسالة الجمعية: المساهمة الفعالة والمستمرة في دعم القضايا الإنسانية العادلة في مجال العمل الخيري والإغاثي.

رؤية الجمعية: أكبر مؤسسة إغاثية غير حكومية، داعمة للقضايا الإنسانية العادلة في المغرب العربي من حيث رقم الانفاق، عدد المشاريع، حجم الأنشطة الإعلامية والتكوينية والنخبوية خلال الخمس سنوات القادمة.

قيم الجمعية: الخير – الإنسانية – البذل.

الهيكل التنظيمي والإداري لجمعية البركة للعمل الخيري والإنساني:

جمعية البركة للعمل الخيري والإنساني، جمعية وطنية مستقلة اعتمدت في تاريخ 15 جانفي 2015 بالجزائر، تعمل مع غيرها ضمن مؤسسات المجتمع المدني ومختلف القوى الشعبية، وتسعى أن تكون رائدة في مناصرة الشعوب المظلومة في العالم وهذا بفضل جهود أبناء الجزائر المخلصين وفق برامج متميزة وابداعية تواكب التطور الحاصل في العمل الخيري، وهيكلها التنظيمي ينقسم إلى:

الإدارة العامة:

تم اعتماد الجمعية من طرف وزارة الداخلية يوم 15 جانفي 2015.

تم تأسيس سبعة وخمسون مكتب تنفيذي ولائي، تم افتتاح المقر المركزي في نوفمبر 2017 بئر مراد رايس.

تم تأسيس لجنة نساء البركة ولجنة الشباب والطلبة في 2018.

تم افتتاح أكاديمية أبي مدين الغوث للعلوم والدراسات الفلسطينية في 9 مارس 2018.

الهيكلية التنظيمية:

الجمعية العامة.

المكتب التنفيذي الوطني.

اللجان الوطنية.

الجمعية العامة الولاية.

الجمعية العامة البلدية.

المكتب التنفيذي البلدي.

الهيكلية الإدارية:

رئيس الجمعية.

نائب أول.

نائب ثاني.

الكاتب العام.

مسؤول الإدارة والمالية.

مسؤول التنظيم.

مسؤول اللجنة الوطنية للإعلام، يتفرع بدوره إلى:

مسؤول العلاقات العامة.

مسؤول الإدارة.

مسؤول قسم التصميم.

مسؤول قسم المونتاج.

مسؤول قسم السوشل ميديا.

مسؤول قسم التسويق.

مسؤول قسم التحرير.

مسؤول قسم المتابعة وتطوير الأداء.

مسؤول الجودة.

مسؤول الحملات، المشاريع، التدريب، التكوين.

شباب البركة.

نساء البركة.

ثانيا : العناصر العشرة للبناء المؤسسي لجمعية البركة:

إذا ما تم عرض جمعية البركة على عناصر البناء المؤسسي نجدها رائدة في عملها الخيري والإنساني والسبب الأساسي في ذلك هو التزامها بعناصر البناء المؤسسي.

العنصر الأول: الفكرة

فكرة الجمعية واضحة ومحددة ومميزة وقابلة للتغيير وفيها جانب ينم عن الإبداع ، يشارك فيها كل العاملين، وهي فكرة معلنه وليست سرية.

العنصر الثاني: المشروعية لقانونية

للجمعية إطار قانوني كما ذكر آنفا، يتوافق وقوانين الدولة الجزائرية.

العنصر الثالث: القيادة

قيادة الجمعية معروفة منذ تأسيسها، الأستاذ إبراهيمي يسهل التواصل معه، شخصية محترمة، له قدرات متنوعة قدوة للجميع في الدفاع عن قضايا الأمة، هو وقيادات الفروع الولائية وحتى الدولية مقتنعون بالعمل ومتحمسون له.

العنصر الرابع: المال

لما كان المال هو عصب الدعوات جميعها، كان لزاما على المؤسسات تنويع مصادر التمويل حتى تحقق شرط الاستقرار المالي، وهو شرط يتحقق في عرف المؤسسات النفعية غير الربحية، بتوسيع دائرة الممولين والموسرين وأصحاب النفوذ والعلاقات، بل وأن يكون لهم مقعد قار في مجلس الإدارة، الى جانب المختصين والفنيين والإداريين، وتحقيق مثل هذا الشرط هو بمثابة النجاح للمؤسسة والعمل المؤسسي على السواء، وهو ما يتحقق لجمعية البركة.

العنصر الخامس: السمعة

لجمعية البركة سمعة ممتازة وطيبة دوليا ووطنيا، مما سمح لها بالانتشار وكثرة عدد المتابعين والأنصار ، خاصة وعملها هو إغاثي إنساني خيري بالدرجة الأولى، وفي حرب غزة الأخيرة طوفان الأقصى، عرفت انتشارا أوسع لما تقدمه من خدمات إنسانية داخل قطاع غزة

العنصر السادس: القدرة

جمعية البركة سيدة في اتخاذ قراراتها بدون إملاءات خارجية، كما تعطى صلاحيات او تفويض السلطات بحسب الحاجة ، وهي حسنة تدل على قوة البناء المؤسسي.

العنصر السابع: العاملين

الاهتمام بالموارد البشري، عنصر أساسي في جمعية البركة ، وهو عامل أساسي ومهم في نجاح الجمعية.

العنصر الثامن: لوائح ونظم العمل

لجمعية قانون أساسي ونظام داخلي الهدف منها ضمان السير الحسن للعمل،

العنصر التاسع: الخطط وبرامج العمل

للجمعية خطط وبرامج على المدى المتوسط والبعيد واضحة ومجددة.

العنصر العاشر: المقر والمكان

طبعا للجمعية مقرات في جميع فروعها الدولية ووطنية مع المعدات اللازمة ، وهو العنصر الأخير من عناصر البناء المؤسسي، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النتائج المرجوة والاهداف المسطرة.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات مقابلة حول معايير التقييم المؤسسي

تناولت المقابلة معايير التقييم المؤسسي، حيث كان اللقاء مع مسؤولة لجنة نساء البركة في ولاية باتنة الأستاذة سليمة بلقاسمي، وهي باحثة دكتوراه بجامعة الزيتونة بتونس الشقيقة. وهي تشغل المنصب منذ مدة ولعل هذا راجع إلى عامل الخبرة والكفاءة.

وتضمن تحليل المقابلة البيانات التالية:

1 - عنصر التخطيط الاستراتيجي:

أكدت مسؤولة نساء البركة أن الدافع إلى إنشاء هذا الصرح الخيري الموسوم بالبركة، هو تقديم المساعدة والدعم للفئات المحتاجة والمتضررة حول العالم، بما في ذلك المساعدة الإنسانية في حالات الكوارث والطوارئ، تعمل مع غيرها ضمن مؤسسات المجتمع المدني وإشراك مختلف القوى الشعبية وتسعى أن تكون رائدة في مناصرة الشعوب المظلومة بالعالم بصفة عامة والشعب الفلسطيني بصفة خاصة وهذا بفضل جهود أبناء الجزائر المخلصين وفق برامج متميزة وإبداعية تواكب التطور الحاصل في العمل الخيري وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية للفئات الضعيفة والمهمشة. تعمل الجمعية على تنظيم مشاريع وبرامج متنوعة تهدف إلى تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات".

وفي سؤال حول نظرة المؤسسة المستقبلية، ترى المسؤولة أن جمعية البركة تطمح إلى توسيع نطاق خدماتها لتشمل أكبر عدد من المستفيدين من خدماتها، تطوير البرامج التعليمية، وبناء شراكات مع جهات حكومية وخاصة والمجتمع المدني لزيادة الموارد وتحسين الخدمات المقدمة هذا على المدى المتوسط، أما على المدى الطويل فتصبو إلى تحقيق الاستدامة المالية من خلال تنوع مصادر التمويل وإنشاء مشاريع استثمارية، وكذا توسيع نطاق عمل الجمعية ليشمل مناطق جديدة

وهذا يدل على وضوح الرؤية والهدف، كما يدل على الخطة المعتمدة في سبيل تحقيق ذلك.

2 - عنصر الإدارة الكفؤة:

وفيما يتعلق بعنصر الإدارة الكفؤة وعلاقتها بمعايير التقييم المؤسسي، أكدت الأستاذة في البداية على وجود نظام داخلي يسير العمل ويحتكم إليه الجميع، يشمل هيكلًا تنظيميًا واضحًا وسيارات مالية تنص على الشفافية وإجراءات تشغيلية لضمان جودة الخدمات ونظامًا للتقييم والمتابعة وقياس أداء الأفراد، وأن المعايير المعتمدة في تصنيف الوظائف قائم على أساس الخبرات العلمية، المهارات الفنية، المهارات الشخصية، التوافق مع رؤية الجمعية.

كما أن الأسس المعتمدة في وضع الهياكل التنظيمية هي الأهداف الاستراتيجية وتوزيع واضح للمهام والصلاحيات بين الإدارات؛ مستفيدة من تخصصات الموظفين لتحقيق الكفاءة، وأما التحفيز والذي يعتبر عاملاً مهماً من عناصر الإدارة الكفؤة، فترى السيدة المسؤولة أنه يقوم على التقدير والاعتراف بجهود الموظفين، توفير فرص التدريب والتطوير المهني، خلق بيئة عمل إيجابية، ضمان التواصل الفعال، تقديم دعم القيادة المستمر.

وهي تمثل في مجملها عوامل مهمة في معايير التقييم المؤسسي، إلا ما تعلق ببيانات الأسس المعتمدة في وضع الهياكل التنظيمية، والتي تعود في الحقيقة إلى ثلاثة نقاط: تقسيم العمل والوظائف، ثم تصنيف الوظائف، وأخيراً تحديد العلاقات الإدارية.

3 – عنصر الثقافة الداعمة:

وفي تحليل لبيانات عنصر الثقافة الداعمة ترى السيدة بلقاسي أن مجموعة القيم التي تحتكم إليها المؤسسة تتمثل في الكفاءة والجدية الأمانة، كما تشمل الشفافية، الاحترام لدى الجميع، التميز في الخدمات وغيرها كما أن مجموعة القيم هذه والمعبر عنها بقيم المؤسسة أو مدونة الاخلاق والسلوك لدى المؤسسة، تتميز بثبات عناصرها فهي غير قابلة للتغيير.

وهذه من العوامل الضرورية ضمن معايير التقييم المؤسسي، التي يسترشد بها العاملون في بيئتهم الداخلية.

4 – عنصر التدريب والتطوير:

أكدت مسؤولة الجمعية في سؤال حول مسألة تأهيل العمال والموظفين، أن فكرة التدريب والتطوير تعتبر من المسلمات وهي ديدن تحافظ عليه المؤسسة من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية على كافة المستويات وحسب الحاجة بدءا بالادارة العليا وصولا الى الموظفين التنفيذيين ، وأن المؤسسة تركز على تطوير المهارات القيادية والادارية ، وتعزيز المعرفة التقنية والميدانية، وأنها في سبيل تعزيز الإنتماء والولاء للجمعية تقول السيدة بلقاسي أن هذا يكون من خلال التقدير المستمر للجهود وتوفير فرص التدريب.

إن الذي تم تناوله في هذا العنصر يمكن اعتباره عاملا مهما في معايير التقييم المؤسسي في جانبه المتعلق بتدريب العنصر البشري، ثم في نوعية التدريب، أما تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة فإنه يتحقق في الحقيقة بواسطة الارتقاء بالقدرات والمهارات.

5 – عنصر إدارة العمليات:

ترى السيدة مسؤولة نساء البركة أن التخطيط داخل المؤسسة يقوم على أساس تحديد الاهداف الاستراتيجية، وضع خطط عمل واضحة وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف، وهذا يعني وجود فريق خاص بعمليات الإعداد والتصميم لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

يبين الجزء الأول من بيانات العنصر الخامس على توفر شرط التخطيط، والذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى مخرجات جيدة، وهو من العوامل المميزة في التقييم المؤسسي، أما الجزء الثاني والمتعلق بكيفية تحقيق التغطية الشاملة، فهو في حقيقة الامر يتم من خلال: عدم ترك مهمة بدون مسؤول والثانية عدم السماح لأكثر من شخص أن يكون مسؤولا عن مهمة واحدة.

6 – عنصر إدارة العلاقات العامة:

وفي إجابة حول بيانات هذا العنصر، تؤكد المسؤولة على أن العلاقة القائمة بين المؤسسة والعملاء أو الفئة المستهدفة يقوم على أساس تقديم الدعم والمساعدة بفعالية والتواصل المستمر لفهم الاحتياجات وأن المؤسسة في سبيل تلبية تلك الاحتياجات تقوم بتحليل الاحتياجات بدقة وتقديم برامج مخصصة وتدريب

وتقييم الاداء بانتظام ، وفي سؤال حول كيف تحافظ المؤسسة على عملائها؟ كانت إجابة السيدة بلقاسمي أنها تتم من خلال تقديم خدمات متميزة وتعزيز الموثوقية في تعاملاتها

7 - عنصر التقييم والتقويم:

أكدت مسؤولة نساء البركة لولاية باتنة السيدة سليمة بلقاسمي، في معرض إجابتها عن العنصر الأخير من عناصر محور التقييم المؤسسي، أن عملية التقييم المؤسسي تمثل عملية اساسية لقياس فعالية البرامج والخدمات وضمان تحقيق الاهداف ، وأن القيام بهذه العملية يتم بشمل دوري عادة بعد انتهاء المشاريع او البرامج وخلال فترات زمنية محددة، كذلك فهو يرى أن أهم العوائق التي تعترض المؤسسة بعد كل عملية تقييم تتمثل في صعوبة تطبيق التوصيات بسبب قيود تنظيمية، وكذا صعوبة قياس الأثر الفعلي للتحديات، وأخيرا وفي سؤال حول العامل الأساس في ارتباط كفاءة الأداء وجودة المخرجات، ترى المسؤولة أنها ترتبط بشكل فعال بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية حيث تعكس كفاءة الأداء، مدى فعالية استخدام الموارد والعمليات .

بينما هو في واقع الحال يعود إلى وجود طاقم يتميز بمؤهلات عالية، وخبرات واسعة ومهارات قوية.

النتائج والتوصيات:

- جمعية البركة ملتزمة كثيرا بعناصر البناء المؤسسي والتي يعبر عنها أيضا بشروط العمل المؤسسي، إلا ما كان في بعض النقاط التفصيلية.

- جمعية البركة وفي سعيها الدؤوب لتحقيق أهدافها، تمتثل في كثير من الحالات إلى معايير التقييم المؤسسي.

- البركة تحرص على تقديم كل جديد، بحلة تجمع بين الابداع والتميز والإتقان والتفرد.

-نشاطات البركة تمس جميع شرائح المجتمع.

-جمعية البركة رائدة في عملها الخيري والإنساني والسبب الأساسي في ذلك هو التزامها بعناصر البناء المؤسسي.

-التوصيات:

-توصي الباحثة بالمزيد من الدراسات في الجانب المؤسسي وربطه بالمؤسسات الخيرية والتطوعية و الدعوية.

-تنظيم ملتقيات وندوات حول التعريف بالعمل المؤسسي ودوره في نجاح العمل الدعوي.

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما

المصادر والمراجع

ابن فارس، أحمد بن زكرياء القزويني الرازي، أبو الحسين معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، بيروت: دار الفكر، د. ط، 1399هـ/1979م.

ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين الأنصاري الرويفعي، لسان العرب، بيروت: دار صادر،

ط3، 1414هـ، (مادة أسس)

أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: ط2، 1423هـ-2003م.

الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد الفارابي، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، بيروت: دار العلم للملايين، ط4، 1407هـ/1987م، (مادة أسس)

الرازي، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر الحنفي، مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، بيروت - صيدا: المكتبة العصرية-الدار النموذجية، ط5، 1420هـ/1999م.

سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، مصر: وكالة الصحافة ناشرون، د.ط، 2019.

طريف السيد عيسى، المسؤولية والشورى، مجلة بشائر الإسلام، عدد 5، جمادى الآخرة 1434هـ.

طه جابر العلواني، التأسيس والمؤسسة، ضمن كتاب المؤسسة في الإسلام تاريخاً وتأسيساً، فرجينيا، و.م.أ: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر: دار السلام، ط1، 1433هـ، 2012م.

عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، عدد 143، 1999م 1420هـ.

عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى 1418هـ.

مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، إشراف: (إبراهيم مصطفى / أحمد الزيات / حامد عبد القادر / محمد النجار)، (دار الدعوة، د.ط.د.ت)،

محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، بيروت لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

مرتضى الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض، تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: مجموعة من المحققين، دار الهداية، د.ط، د.ت، (مادة أسس).

ناجي عطية، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية.

ناهد محمود عرنوس، المؤسسة في النظام السياسي الإسلامي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 1993.

هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، فرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 1995.

أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أون لاين ، يوم التصفح: 2020/09/09
<https://www.lahaonline.com/articles/view/67.htm>

بدر الدين زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية، ص 45-47، طارق السويدان، ملخص العمل المؤسسي: يوم التصفح:
<http://www.thabethejazi.com/article-5> 2020/09/15

وعصمت النشاشيبي، تغيير الصورة النمطية والذهنية للمؤسسات والشركات <https://n9.cl/6bcwy>

يوم التصفح: 2024/07/15

معايير_التقييم_المؤسسي/ <https://mawdoo3.com/>

الملاحق:

جامعة لونيبي علي البلدية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم التاريخ وعلم المكتبات

استمارة المقابلة

تحية طيبة وبعد:
في إطار إنجاز دراسة علمية بعنوان:
مأسسة العمل الخيري التطوعي
أفق نحو الريادة والفعالية
جمعية البركة للعمل الخيري والإنساني أنموذجا
نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الواردة بكل
موضوعية.
ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إعداد: د/ نجيبة عابد

السنة الجامعية: 2023-2024

استمارة معلومات بعنوان: معايير التقييم المؤسسي لجمعية البركة

معلومات حول شخصية المقابلة:

-الاسم واللقب:

سليمة بلقاسمي

-المستوى التعليمي:

باحثة دكتوراه

-الوظيفة داخل الجمعية:

مسؤولة لجنة نساء البركة في ولاية باتنة

أ-التخطيط الاستراتيجي:

-ما هو السبب والدافع الى انشاء الجمعية؟

دعم القضايا حول العالم والقضية الفلسطينية

-ماهي الفئة التي تستهدفها الجمعية؟

جميع شرائح المجتمع

-ماهي نظرتها للمستقبل؟

تطمح الى توسيع نطاق خدماتها لتشمل اكبر عدد من المستفيدين

الى ماذا تصبوا الجمعية على المدى المتوسط والطويل؟

على المدى المتوسط: تطمح لتوسيع قاعدة المستفيدين من خدماتها، تطوير البرامج التعليمية، وبناء شراكات مع

جهات حكومية وخاصة ومجتمع مدني لزيادة الموارد وتحسين الخدمات المقدمة

على المدى الطويل: تحقيق الاستدامة المالية من خلال تنوع مصادر التمويل وإنشاء مشاريع استثمارية، وكذا

توسيع نطاق عمل الجمعية ليشمل مناطق جديدة

ب-الإدارة الكفؤة :

-ماهي المعايير المعتمدة في تصنيف الوظائف؟

الخبرات العلمية

المهارات الفنية

المهارات الشخصية

الأدوار والمسؤوليات

التوافق مع رؤية الجمعية

-على أي اساس تضع الهياكل التنظيمية؟

تضع هياكلها التنظيمية على اساس الأهداف الاستراتيجية وتوزيع واضح للمهام بين الادارات مستفيدة من تخصصات الموظفين لتحقيق الكفاءة.

-على ماذا يقوم التحفيز داخل الجمعية؟

على التقدير والاعتراف بجهود الموظفين، توفير فرص التدريب والتطوير المهني، خلق بيئة عمل ايجابية، ضمان التواصل الفعال، تقديم دعم القيادة المستمر

-هل للمؤسسة نظام داخلي؟

نعم تمتلك الجمعية نظام خاص يشمل هيكلًا تنظيمي واضحًا وسيارات مالية تنص على الشفافية وإجراءات تشغيلية لضمان جودة الخدمات ونظامًا للتقييم والمتابعة وقياس أداء أفراد

ج-الثقافة الداعمة:

-ماهي مجموعة القيم التي تحتكم إليها الجمعية؟

تستند إلى قيم اساسية تشمل الشفافية ، الاحترام لدى الجميع، التميز في الخدمات وغيرها

د-التدريب و التطوير:

-هل تخضع الجمعية عمالها وموظفيها إلى تأهيل مستمر؟

نعم من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية

-ماهي المستويات التي تخضع للتدريب؟

تخضع جميع المستويات للتدريب بدءا بالادارة العليا وصولا الى الموظفين التنفيذيين

-على ماذا يتم التركيز أثناء عملية التدريب؟

على تطوير المهارات القيادية والادارية ، وتعزيز المعرفة التقنية والميدانية

-بماذا تقوم الجمعية في سبيل تعزيز الانتماء والولاء؟

من خلال التقدير المستمر للجهود وتوفير فرص التدريب

ه- إدارة العمليات:

-على أي أساس يقوم التخطيط داخل الجمعية؟

على اساس تحديد الاهداف الاستراتيجية، وضع خطط عمل واضحة وتقييم الاداء لضمان تحقيق الاهداف

-هل هناك فريق خاص بعمليات التصميم؟

هل تحقق هذه التصاميم مخرجات جيدة؟

-كيف تحقق الجمعية صفة التغطية الشاملة للمهام والاعمال؟

و- إدارة العلاقات العامة:

-على ماذا تقوم العلاقة بين الجمعية والعملاء؟

على اساس تقديم الدعم والمساعدة بفعالية والتواصل المستمر لفهم الاحتياجات

-ماذا تصنع الجمعية في سبيل تلبية احتياجات العملاء؟

تقوم بتحليل الاحتياجات بدقة وتقديم برامج مخصصة وتدريب وتقييم الاداء بانتظام

-ماهي نوعية احتياجات العملاء؟

تشمل الدعم المادي، التدريب الاستدامة والتطوير

-كيف تحافظ الجمعية على عملائها؟

من خلال تقديم خدمات متميزة وتعزيز الموثوقية في تعاملاتها

ي-التقييم والتقويم:

-ماذا يمثل التقييم والتقويم لدى الجمعية؟

عملية اساسية لقياس فعالية البرامج والخدمات وضمان تحقيق الاهداف

-متى تقوم الجمعية بعملياتي التقييم والتقويم؟

بشمل دوري عادة بعد انتهاء المشاريع او البرامج وخلال فترات زمنية محددة

-ماهي أهم المعوقات التي تعترض الجمعية بعد كل عملية تقييم؟

صعوبة تطبيق التوصيات بسبب قيود تنظيمي

صعوبة قياس الأثر الفعلي للتعدي الموصى بها

-بماذا ترتبط كفاءة الأداء وجودة المخرجات بالنسبة للجمعية؟

ترتبط بشكل فعال بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية حيث تعكس كفاءة الأداء مدى فعالية استخدام الموارد والعمليات .