



# الفصل الثامن

أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

دار السيلك



## الفصل الثامن

### أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

#### المحتويات

179	8.1 نظرة عامة.....
182	8.2 مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية.....
	8.2.1 مفهوم الإدارة
	8.2.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية
186	8.3 واقع المنظمات غير الربحية.....
190	8.4 دور الإدارة في المنظمات غير الربحية.....
	8.4.1 تعريف الهيئة الإدارية
	8.4.2 أدوار ومهام الهيئة الإدارية
	8.4.3 مهام أعضاء الهيئة الإدارية
192	8.5 العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقة بها.....
	8.5.1 التخطيط في المنظمات غير الربحية
	8.5.2 التنظيم
	8.5.3 التوظيف
	8.5.4 التوجيه والارشاف والقيادة
	8.5.5 المتابعة والتقييم والرقابة

#### قائمة بالنماذج

- نموذج رقم (8.1) - الخطة السنوية
- نموذج رقم (8.2) - دليل اجراءات تخطيط ومتابعة نشاط
- نموذج رقم (8.3) - قائمة المستفيدين
- نموذج رقم (8.4) - متابعة مستفيد

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

دينا شفاقوج

مؤسسة نهر الأردن

## 8.1 نظرة عامة

كثير الحديث عن المجتمع المدني في الآونة الأخيرة، مع أن فكرة المجتمع المدني ليست حديثة، وإنما هي قديمة تعود إلى آراء المفكرين الإغريقين مثل: أرسطو وأفلاطون وغيرهم. وقد ظهرت هذه الفكرة بشكل أكثر وضوحاً في عصر النهضة الأوروبية في القرن الخامس عشر على يد العديد من المفكرين أمثال (لوك، هوبز، روسو، هيجل، غرامشي وغيرهم) فكانت ولادة مفهوم المجتمع المدني في ظل التحول الجذري الذي اجتاحت أوروبا، والانتقال من عصر الظلام إلى عصر الدولة الحديثة والنظام الجديد.



وقد برزت منظمات المجتمع المدني بشكل جليّ من خلال الاتحادات والتجمعات النسوية خلال الحربين العالميتين. وكذلك، كان لظهور منظمة الأمم المتحدة عام 1945 بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية آثار إيجابية عديدة كون أهم أهدافها تفعيل دور منظمات المجتمع المدني، والتي من شأنها أن تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى لها الأمم المتحدة في ميثاقها. وقد عزز الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948 دور المجتمع المدني حيث اعتبره الوسيلة الأساسية التي من خلالها تنتعش الحقوق، والحريات الفردية والجماعية من خلال التأكيد على ذلك في مواده القانونية التي تؤكد على حرية تكوين المنظمات والتجمعات المدنية (غير الحكومية)<sup>1</sup>.

أما على صعيد آخر، فتجد أن عمل منظمات المجتمع المدني يتوافق - إلى حد كبير - مع الديانات والتعاليم السماوية من جانب الحس الإنساني، والشعور بالآخرين، والتفاعل معهم من خلال الإنخراط في فعاليات العمل التطوعي، ويزيد عليها زيادة دافع الرغبة في نيل الثواب من الله سبحانه وتعالى. فثقافة التطوع موجودة في تراثنا الإسلامي منذ زمن بعيد، وهي عمل نبيل يعزز التكافل الاجتماعي وينشر التلاحم والتآزر بين أفراد المجتمع، وتتوافق مع فطرة الإنسان من حيث تفاعله مع مجتمعه الذي يعيش فيه. وبذلك، لا يمكنه أن يعزل إيمانه وأخلاقه وأعماله الشخصية عن تفاعلات مجتمعه. وقد أكد الإسلام، على لزوم إيجاد مجتمع يتناسب مع الإيمان والأخلاق، والأعمال الصالحة، وحث الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على تعميق روح العمل التطوعي في المجتمع، والتي منها قوله تعالى ( لن تالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون) (آل عمران: 92)، وفي حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: «ما آمن بالله واليوم الآخر من بات شعباناً وجاره جائع»، و«إن لله عبداً اختصهم لقضاء حوائج الناس، حببهم للخير وحبب الخير إليهم، أولئك الناجون من عذاب يوم القيامة»<sup>2</sup>.

ويعود تاريخ المجتمع المدني في الأردن، إلى عام 1912، الذي شهد تسجيل أول جمعية خيرية، هي جمعية دور الإحسان الأرثوذكسية في مادبا، بموجب قانون الجمعيات العثمانية لسنة 1825. وقد سجلت خلال الفترة 1921-1946 بعض الجمعيات الخيرية مثل جمعية المقاصد الحجازية، والجمعية الخيرية الشركسية، وجمعية راهبات الوردية، وجمعية الثقافة الإسلامية، وجمعية التضامن النسائي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>[http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post\\_6281.html](http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post_6281.html)

<sup>2</sup><http://www.islamology.com/mainarabic/maqalat/Spirituality.htm>

<http://tarbeahnews.net/Details.aspx?Id=1692>

<sup>3</sup>[http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com\\_content&task=view](http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content&task=view)

تعاني العديد من منظمات المجتمع المدني في الأردن - بشكل عام - من العديد من العوائق، التي تقلل من وصولها وشمولية برامجها ونشاطاتها، وتتنوع المعوقات من نقص في الموارد المالية، وضعف إعداد وأعداد الموارد البشرية المؤهلة، وعدم اعتماد أساليب إدارية متجددة ومتطورة. ولذلك، يزود هذا الفصل المنظمات غير الربحية - كجزء من منظمات المجتمع المدني - بالأساسيات اللازمة لإدارة المنظمات غير الربحية بفاعلية وكفاءة، حيث يغطي الفصل المواضيع التالية:

- مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية.
- واقع المنظمات غير الربحية.
- دور الإدارة في المنظمات غير الربحية.
- العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقة بها.

## أهداف الفصل

- وكذلك يهدف هذا الفصل لمساعدة المنظمات غير الربحية على:
- التعرف على مفهوم «إدارة المنظمات غير الربحية».
  - تقييم الواقع الحالي للمنظمات غير الربحية وكيف يمكن تطوير هذا الواقع بالإدارة الجيدة.
  - فهم العمليات الإدارية الأساسية وربطها بالممارسات اللازمة لتطبيق هذه العمليات.

## المصطلحات الأساسية والاختصارات

### منظمة غير ربحية (Non-Profit Organization (NPO

يطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح. وهي أي منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو غرض ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي<sup>4</sup>.

### المنظمة Organization

شخصية اعتبارية لها كياناتها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء في العادة<sup>5</sup>.

### الإدارة Management

استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيق الهدف بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

### الفاعلية Effectiveness

مدى تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>4</sup><http://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>5</sup><http://www.adawaanews.net/ArticleShow.aspx?ID=1385>

## الكفاءة Efficiency

الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

## الهيئة الإدارية

هي الهيئة / اللجنة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للمنظمة، وتتولى مهام وصلاحيات محددة، وتعتبر السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف المنظمة. ولا يجوز أن يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء، كما ولا يجوز أن تزيد مدة اللجنة الإدارية عن أربع سنوات.

## إشارات دالة

تبين الإشارات المبينة أدناه في الهامش الأيمن للصفحة توجيهات تساعدك في العمل على هذا الفصل.

تعني هذه الإشارة أن في المرفقات نماذج ستساعدك في تنفيذ المهمات.



تعني أن هنالك فصول أخرى ستساعدك في فهم أكثر للموضوع.



تعني أن هنالك تقييم ذاتي يجب أن تقوم به.



## 8.2 مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية

يغلب على عمل منظمات المجتمع المدني صفة العمل التطوعي، وهو ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية منذ الأزل. وهو بالمنظور العالمي، عمل غير ربحي، لا يقدم نظير أجر معلوم، وهو عمل يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين. إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تقدم منظمات المجتمع المدني خدماتها دون مقابل، إلا في بعض صورها مثل الجمعيات الخيرية، بل تجد أن بعض هذه المنظمات، مثل الجامعات، تقدم خدماتها بأسعار السوق، حيث تعيد استثمار هذه الأموال مرة أخرى في نشاطها الرئيس وهو - على سبيل المثال - التعليم، وبهذه الصورة أيضاً تجد بعض المنظمات الصحية، والفنية وغيرها.

### منظمة غير ربحية

#### Non-Profit Organization (NPO)

يطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح. وهي أي منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو غرض ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي.

وتعدّ منظمات المجتمع المدني المتنامية والمتزايدة من حيث الكم والنوع كالأحزاب، والنقابات، والاتحادات، والجمعيات، والمنظمات غير الحكومية، ومراكز الأبحاث، والجامعات، والأندية الرياضية، تعدّ إحدى الركائز الرئيسة التي تقوم على خدمة قضايا مجتمعاتها، وكذلك من أهم صور المنظمات الاجتماعية المعاصرة التي انبثق عنها الفكر الإنساني المتقدم تلبية لاهتمامات المجتمع واحتياجات أفرادها، بدءاً من الرعاية الاجتماعية والصحية وشؤون البيئة والتنمية، ووصولاً إلى حقوق الإنسان. وكذلك تعبيراً عن

القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل، والتساند، والمشاركة الإيجابية للتخفيف من المعاناة في مواجهة المشكلات، ورفع مستوى معيشة الإنسان، والوصول به إلى حياة أفضل. ونظراً لتشعب منظمات المجتمع المدني، فيستمر التركيز على المنظمات غير الربحية، التي تعرف اختصاراً (NPO).

### 8.2.1 مفهوم الإدارة

قد يختلف تعريف الإدارة من مدرسة لأخرى، ومن زمن لآخر بسبب التطور العلمي، ونتيجة للأبحاث والدراسات الكثيرة في هذا المجال. إلا أن جوهر الإدارة الأساسي قد لا يتغير، وهو أن الإدارة عملية أساسية لتسيير أمور الإنسان. فنجد الإدارة في أبسط الأمور الحياتية للإنسان كتسيير أمور وشؤون أسرته وبيته، وتزداد تعقيداً وتنظيماً في تسيير باقي نواحي الحياة كالمنشآت، والمنظمات الكبيرة، وحتى الدول. ويمكن القول عن الإدارة بأنها «الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات، والأفكار، والوقت

#### الإدارة Management

استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيق الهدف بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

#### الكفاءة Efficiency

الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

#### الفاعلية Effectiveness

مدى تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.»

إلا أنه هنالك العديد من التعريفات الأخرى لتوضيح مفهوم الإدارة والتي منها:

«عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.»

«النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.»

«توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.»

وبناءً على التعريفات السابقة، فإن الإدارة تركز على:

تسعى لحصر الموارد (المتاحة والمطلوبة) اللازمة لتحقيق الأهداف

تعمل على تحديد الأهداف التي نرغب بتحقيقها بشكل دقيق

جهد بشري قائم على التعاون والتكامل

لا بد أن تحصر الموارد البشرية اللازمة للعمل وتحدد مواصفاتها

تعمل على حصر النشاطات والمهام والواجب تنفيذها لاستثمار الموارد

تهتم بتصميم أساليب وطرق عمل تساعد في كل تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف

الإدارة تهتم بتصميم نظم متابعة وتقييم للتأكد من سير العمل والمخرجات

## 8.2.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية

**المنظمة Organization**  
شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الهيئة العامة للأعضاء في العادة.

تُعرف المنظمة على أنها «مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه». وتنقسم المنظمات إلى نوعين: منظمات حكومية، ومنظمات غير حكومية. والمنظمات غير الحكومية هي مجموعات طوعية، لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. فعندما تكون عضوية المنظمة أو نشاطها مقصوران على بلد معين، تعتبر منظمة غير حكومية وطنية.

تتميز المنظمات غير الحكومية بكونها منظمات غير ربحية، بتقديمها خدمات واسعة للمجتمع دون أن تكون الربحية هدفها الرئيس، فهي قطاع وسط بين قطاعين، وهما القطاع الحكومي والقطاع الخاص. فالقطاع الحكومي أو العام ليس جزءاً من هذه المنظمات التي تصنف بأنها مؤسسات مجتمعية، كما أنها لا تدخل إطلاقاً في القطاع الخاص الذي يصنف بأنه قطاع ربحي. ولذا، يستحسن البعض تسميته بالقطاع الثالث، لأنه يتضمن قطاعاً عربياً في المجتمع يشمل خدمات تلبية احتياجات المجتمع، وتحقق خدمة عالية على مستوى من الجودة، إضافة إلى تقديم خدمات خيرية للمحتاجين والفقراء في المجتمع. ولذلك، غالباً ما تكون المنظمات غير الربحية منظمات خيرية أو خدمية، وعادةً ما يكون التكوين الهيكلي لبنائها هو جمعية خيرية، أو تعاونية، أو شركة مساهمة غير ربحية.

كما وسبق ذكره حول النوع في تعريف ومفهوم الإدارة، فقد تنوعت التعريفات لتوضيح مفهوم المنظمات غير الربحية (المنظمات غير الحكومية) من حيث التصنيفات، الأسس التي تقوم عليها التعريفات والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، ومن هذه التعريفات:

تعريف الأمم المتحدة: مجموعات طوعية لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها أشخاص ذو اهتمامات مشتركة. وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات، وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي.

تعريف البنك الدولي: منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

منظمات خاصة تطوعية تم تأسيسها للمساهمة في تنمية المجتمع. وهذه المنظمات في الأغلب غير هادفة للربح، وعملها خيري بعيداً عن الاعتبارات السياسية. ولكونها ذات توجه تنموي، فإن أعمالها تقوم على: أهداف محددة تمثل احتياجات مؤسسيها.

التعريف القانوني: مجموعة من الأشخاص، ذات شخصية معنوية، غير حكومية، طوعية، مستقلة، لا تسعى إلى الربح، لا تسعى إلى السلطة، تسعى لخدمة المجتمع المدني.

وتلخيصاً للتعريفات والمفاهيم السابقة، فإنه يمكن القول بأن المنظمة غير الربحية «كيان اجتماعي هادف، ينشأ من قبل (فرد أو أفراد) لتحقيق غاية معينة. وهذا الكيان الاجتماعي في تفاعل مستمر مع محيطه ومجتمعه». ولعل هذا ما يميز منظمات القطاع غير الحكومي عن غيرها، أنها توجد أساساً لتحقيق أهداف تنشأ وترتبط بذلك المحيط. وتعد أهم خصائص هذا القطاع ما يلي:

- التنظيم شرط جوهري وضروري وبدونه يتعذر نجاح العمل.
- أهدافها خدمية وتوعوية تسعى لتحقيق تنمية للإنسان والمجتمع.
- لديها هامش حرية أكبر في مجال تحقيق الأهداف حيث أنها لا تقاس بمقدار الربحية وإنما نوعية الخدمات والوصول للمواطنين في الفئات المستهدفة، ونهاية إلى الاستدامة والاستمرارية.
- مواردها محدودة وغير ثابتة تعتمد في تحصيلها على التمويل والهبات والتبرعات، وبالتالي لا يتاح لها الوقت والمال والموارد البشرية اللازمة لتصميم وتنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية بشكل مؤسسي.

- تعتمد في كثير من أعمالها على المتطوعين، الذين يصعب تقييدهم في أنظمة إدارية محددة.
- أساس عملها هو النشاطات كالمشاريع والبرامج وهي غير دورية، بل مؤقتة ومتغيرة، وبالتالي يصعب على الإدارة تصميم أنظمة موحدة ومتابعتها بشكل مستمر، لذا فالمرونة أحد أهم شروط نجاح المنظمات غير الحكومية.
- تعتمد في جزء كبير من أعمالها على ممولين ومانحين يوجد لهم أنظمة عمل خاصة، وبالتالي على المنظمات غير الحكومية عند العمل معهم أن تتكيف مع شروطهم وأساليب عملهم.

### 8.3 واقع المنظمات غير الربحية

عرّف القانون الأردني الجمعيات والهيئات الاجتماعية بأنها «أية هيئة مؤلفة من سبعة أشخاص فأكثر غرضها الأساسي تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين دون أن تستهدف من نشاطها، أو عملها جني الربح المادي واقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية أو تحقيق أية أهداف سياسية»<sup>6</sup>. وانطلاقاً من هذا التعريف، فإنه يلاحظ بأن المجال الرئيسي لعمل الجمعيات هو الخدمات الاجتماعية دون أن يكون الهدف جني الربح المادي، وهذا يعني أيضاً أن القائمين على الجمعية لا يجوز لهم الاستفادة من عوائد الخدمات التي تقدمها للمواطنين. وهذا كبدائية، لا يساعد في استمرارية الجمعية واعتمادها على مواردها الذاتية من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن القائمين على الجمعية متطوعين، وقد لا يمتلكون المؤهلات الكافية لإدارة الجمعية. إضافة لضعف مقدرة الجمعية على دفع الرواتب أو المكافآت لذوو الخبرة والكفاءة.

لا يمكن للمنظمات غير الحكومية الانفصال عن البيئة المحيطة بها، فهي قد أنشأت للقيام بمهام معينة، ولتقديم خدماتها للمجتمعات التي تستهدفها. ولذلك، فإن المنظمات غير الحكومية تواجه العديد من التحديات ومن جوانب مختلفة سواء كانت مالية أو بشرية أو قانونية وغيرها. تالياً أهم الجوانب التي تلقي الضوء على أهم التحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية والتي تم رصدها من خلال تقييم الوضع القائم لما يزيد عن مائتي منظمة غير حكومية باستخدام أداة تقييم التطور المؤسسي التي استخدمت في برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني.

<sup>6</sup><http://www.arab-laws-reform.fnst-amman.org/index.php/legal-library/jordan/71-ngo-law>

## الجوانب التمويلية

- حجم التمويل قليل.
- ضعف المعرفة بالجهات المانحة.
- ضعف الثقة بين المؤسسات المانحة والمنظمات غير الحكومية.
- عدم وجود، أو ضعف القدرة للحصول على التمويل.
- البيروقراطية التي يتم من خلالها الحصول على الدعم المالي.
- التمويل مؤقت ويعتمد على مقدار استمرارية النجاح.
- حجم التمويل مقارنة بواقع احتياجات الأفراد قليل.
- التمويل يتم على شكل برامج ومشاريع مما يؤثر على تمويل الجوانب الإدارية.
- عدم وجود رأس مال ثابت يتم الاعتماد عليه.
- ضعف القدرة على تطوير وتنمية رأس المال المتوفر.
- قلة الموارد بسبب انعدام الكفاءة الادارية.
- عدم توفر السيولة المالية للوفاء بالتزامات المنظمة المختلفة.

## الجوانب الماليّة

- ضعف الخبرة في الإدارة المالية.
- ضعف الهيئات الإدارية بالأمر المالية.
- عدم وجود استراتيجية مالية.
- عدم التنظيم والتنسيق بين المصروفات والعائدات.
- ضعف الشفافية مما يقلل من معرفة الوضع المالي.
- عدم التخطيط السليم / ضياع الخطط بسبب عدم التدقيق والمراقبة.
- عدم اتباع الاجراءات والقوانين الخاصة بالإدارة المالية.
- عدم وجود خطة مالية / توقعات ميزانية.

## الجوانب البشريّة

- عدد الأفراد العاملين قليل، غالباً، مقارنة بمتطلبات العمل.
- ضعف الموارد المالية لتعيين موظفين أصحاب خبرات.
- الاعتماد على المتطوعين لنقص الموارد المالية للتوظيف.
- صعوبة تحديد مهام الأفراد بشكل ثابت لتغييرها بتغيير المشاريع والنشاطات.
- عدم استقرار الموظفين / الدوران الوظيفي عالي.
- ضعف الموارد المتوفرة لتطوير وتدريب الموارد البشرية.
- عدم الإقبال على العمل التطوعي من قبل المجتمع المحلي.
- عدم وجود الخبرة والكفاءة في الهيئة / افتقار بعض الاعضاء للخبرة والكفاءة.
- عدم التزام المتطوعين.
- عدم وجود حوافز للعاملين والمتطوعين.
- عدم وجود معايير توظيف.

## الجوانب المادية

- عدم توفر مبنى دائم ومناسب.
- المباني غالباً مستأجرة.
- ضيق المساحة لإقامة النشاطات.
- نقص وسائل النقل.
- عدم توفر الأجهزة والأثاث المناسب .
- الآلات والمعدات والمكاتب قليلة مقارنة بحاجة العمل .
- نقص مستلزمات العمل المادية (قرطاسية، تنقلات، صيانة، تكنولوجيا) كونها متعددة ولا يوجد موارد ثابتة لتغطيتها.

## المعلومات والتشريعات والعلاقات

- تغير الهيئات الإدارية.
- عدم توفر قنوات الاتصال من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتعريف المانحين بالمنظمات أو المشاريع.
- عدم إشراك المنظمات في صياغة القوانين.
- ضرورة تعديل القوانين بما يلائم المرحلة الحالية.
- يوجد تعدد في مصادر المعلومات وغياب للشفافية أحياناً.
- توفير المعلومات يتطلب البحث والاستقصاء والزيارات الميدانية وهذا مكلف مالياً.
- المعلومات متغيرة بشكل سريع كون واقع عمل المنظمات غير الحكومية يرتبط بحاجات الأفراد في المجتمع.
- التشريعات تعتبر أحد معوقات العمل أحياناً.
- العلاقة مع الأجهزة الحكومية يشوبها الروتين وغياب الثقة المتبادلة.
- العلاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى ضعيفة.
- الشراكة مع الحكومة ما زالت في بداياتها وتحتاج إلى جهود إضافية.
- دعم القطاع الخاص قليل ومشاركته محدودة.
- وجود الخلافات العشوائية أحياناً.

## الجوانب التنظيمية

- مشاريع خاسرة لعدم وجود المتابعة والرقابة.
- مشاريع غير مخطط لها بشكل سليم لعدم وجود خبرات مناسبة.
- ضعف أدوات التواصل الإداري.
- حجم المنظمات متوسط أو صغير.
- ضعف تطبيق الهياكل التنظيمية والوصف للإجراءات والمهام والوظائف
- أهداف العمل متغيرة حسب التمويل، والتوجهات العامة واحتياجات أفراد المجتمع، مما ينعكس على ثبات النشاطات.
- عمليات متابعة وتقييم نشاطات العمل ومخرجاته ليست مترابطة دائماً ولا تعتمد التوثيق والجدولة الزمنية في اغلب الأحيان.

- عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات.
- التدخل بين الإدارة وأعضاء الإدارة.
- سيطرت المدير على العمل.
- وجود خلل في الهيئة الإدارية.
- عدم وجود صلاحيات بين أعضاء المنظمة.
- ضعف / عدم امتلاك الخبرة لتنظيم أمور المنظمات.
- عدم المعرفة في النظام الأساسي.
- عدم الالتزام بحضور الجلسات (الاجتماعات).
- عدم وجود اجتماعات دورية.
- عدم التفريغ والتواصل مع المنظمة.
- تضارب آراء الهيئات الإدارية / عدم وضوح المهام.
- ضعف التواصل مع المجتمعات المحلية.
- ضعف الاتصال مع المجتمع المحلي لنشر اهداف المنظمة.
- عدم وجود نظام شؤون موظفين ووصف وظيفي دقيق ومعايير توظيف.
- ضعف الرقابة.
- عدم طرح المجتمع المحلي للمبادرات التي تتلائم وحاجاتهم.
- عدم وجود آليات محددة وواضحة للتشبيك مع الجهات الخارجية.
- الاجراءات الحكومية الروتينية التي تعيق العمل.
- عدم وجود خطة اعلامية للتواصل مع الجهات الاخرى.
- تشعب المشاريع وعدم التخطيط لها.
- عدم قدرة المنظمة على ادارة أكثر من مشروع في نفس الوقت.
- المعلومات والوثائق الخاصة بالمنظمة مربوطة بالأشخاص.
- ضعف نظام التوثيق سواء للرؤيا والرسالة أو قصص النجاح أو للنشاطات أو للأخبار الصحفية.
- عدم وجود الوسائل التقنية التي تساعد على التوثيق.
- لا يوجد تقارير للأنشطة ولا صور تثبت ذلك.
- عدم المعرفة بمصادر المعلومات المناسبة.
- عدم وضوح بعض التشريعات والقوانين.
- عدم المعرفة بخطوات اعداد الرؤيا والرسالة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي.
- عدم وجود خطة سنوية للعمل عليها.
- عدم الرغبة في شخصية الرئيس.

## الجوانب الإدارية

## 8.4 دور الإدارة في المنظمات غير الربحية

تسعى جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، الربحية وغير الربحية إلى التميز وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والحفاظ على تطورها واستدامة نشاطاتها. وللوصول إلى أهداف هذه المنظمات المختلفة تحتاج لإدارة قد لا تختلف قواعدها الأساسية من قطاع إلى آخر، أو منظمة لأخرى، ولكن الاختلافات في حجم العمل وطبيعة النشاطات والأهداف والفئات المستهدفة، هي التي تحدث فرقاً في الممارسات الإدارية الخاصة بكل من تلك القطاعات أو المنظمات.

### 8.4.1 تعريف الهيئة الادارية

تعدّ الهيئات الإدارية محور العمل الأساسي وجوهره في المنظمات، إذ أنها المحرك والدافع الأساسي لجميع النشاطات والعمليات. لذا، لا بد لهذه الهيئات من امتلاك ناصية المعرفة الدقيقة، وممارسة مهارات غير اعتيادية، لمواجهة صعوبات العمل، ونقص الموارد، وتحديات التنمية والعمل التطوعي.

وبالرغم من اتسام كل منظمة بسمات تميزها عن المنظمات الأخرى، إلا أن مسؤوليات الهيئات الإدارية وتشكيل أعضائها تتشابه في مختلف أنواع المنظمات، ولا يوجد نموذج موحد لمهام الهيئة الإدارية أو تشكيلها أو مهام أعضائها، إلا أن «قانون الجمعيات الأردني لسنة 2008» في المادة 14 - أ، حدد أهم الأمور الواجب القيام بها من قبل الجمعيات والتي منها:

- ممارسة أعمالها وأنشطتها وفق أحكام نظامها الأساسي.
- فتح باب العضوية لكل من تتوفر فيه شروط اكتساب العضوية وفق احكام نظامها الاساسي.
- إشعار الوزير المختص وامين السجل بموعد اجتماع هيئتها العامة ومكانه وجدول اعماله وذلك قبل موعد الانعقاد باسبوعين على الأقل.
- تدوين وحفظ وقائع اجتماعات كل من هيئتها الادارية وهيئتها العامة والقرارات الصادرة عن كل منها في مقرها الرئيسي بصورة متسلسلة.
- مسك السجلات المالية التي تبين إيراداتها وأوجه انفاقها.
- مسك سجل بالموجودات واللوازم المتوفرة لديها واي سجلات لازمة لممارسة نشاطها واعمالها وفقاً لنظامها الاساسي.
- على الجمعية ان تودع لدى الوزارة المختصة نسخة عن القرارات الصادرة عن هيئتها العامة خلال مدة خمسة عشر يوماً من تاريخ اصدارها.
- على الرغم من أي نص مخالف، لا ينفذ قرار الهيئة العامة للجمعية باجراء اي تعديل على احكام نظامها الاساسي إلا بعد موافقة المجلس على هذا التعديل وذلك خلال ستين يوماً من تاريخ تسليمه لامين السجل ويعتبر التعديل نافذا اذا لم يصدر عكس ذلك<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>[http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search\\_no.jsp?no=51&year=2008](http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search_no.jsp?no=51&year=2008)

## 8.4.2 أدوار ومهام الهيئة الإدارية

للهيئة الإدارية مهام وصلاحيات متعددة ومتنوعة، منها ما نصت عليه المادة 16 من قانون الجمعيات سابق الذكر، والتي تمثل الحد الأدنى، وهي كما يلي:

على هيئة إدارة الجمعية أن تقدم الى الوزارة المختصة ما يلي:

- خطة العمل السنوية.
- تقرير سنوي يتضمن انجازات الجمعية وانشطتها في السنة السابقة ومصادر ايراداتها وأوجه الانفاق بالاضافة الى أي بيانات تتطلبها الانظمة والتعليمات الصادرة بمقتضى احكام هذا القانون.
- ميزانية سنوية مدققة من محاسب قانوني منتخب من قبل الهيئة العامة للجمعية، ويحق للوزير المختص اعفاء أي جمعية ثقل ميزانيتها عن الفي دينار من التدقيق وفي هذه الحالة يتم مراجعة حساباتها المالية من قبل الوزارة المختصة.

### الهيئة الإدارية

هي الهيئة / اللجنة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للمنظمة، وتتولى مهام وصلاحيات محددة، وتعتبر السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف المنظمة. ولا يجوز أن يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء، كما ولا يجوز أن تزيد مدة اللجنة الإدارية عن أربع سنوات.

- على هيئة إدارة الجمعية فتح وتنظيم السجلات الخاصة بالعضوية والاشتراكات على ان تدون فيها كافة اسماء الأعضاء وبياناتهم الشخصية وتاريخ الانتساب واشتراكاتهم وفقا للاصول.

هذا ولا يفترض أن تقتصر أدوار ومهام الهيئة الإدارية على ما نص عليه القانون، حيث أن أدوارها ومهامها يجب أن تتعدى البنود الواردة في القانون، والتي منها:

- إعداد رسالة المنظمة.
- إدارة شؤون المنظمة الإدارية والمالية وذلك وفقا لأحكام القانون ونظامها الداخلي.
- إعداد التقرير السنوي والحسابات الختامية للسنة المنتهية.
- إعداد الموازنة التقديرية للسنة الجديدة.
- إصدار التعليمات المالية والإدارية اللازمة لعمل المنظمة بما في ذلك التعليمات المتعلقة بتعيين الموظفين وتحديد حقوقهم المالية واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم.
- تشكيل اللجان الضرورية لمساعدتها في أعمالها وتحديد مهام هذه اللجان.
- إعداد دراسات مسحية للاحتياجات المجتمعية.
- إعداد مقترحات مشاريع تعالج الاحتياجات المجتمعية.
- إعداد مقترحات تمويل.
- البحث عن ممولين محتملين.
- العمل على استقطاب التمويل.
- تقييم أعمال ونشاطات المنظمة، وتوثيق النتائج للاستفادة منها.
- العمل على ترويج المنظمة ونشاطاتها وبرامجها بشكل مناسب.
- فتح قنوات اتصال وعلاقات عامة مع الجهات الأخرى.

وتجري لجنة الإدارة انتخابات فيما بينها لتحديد رئيس اللجنة، والسكرتير، وأمين الصندوق ليتم تقسيم المهام بينهم.

### 8.4.3 مهام أعضاء الهيئة الادارية

#### رئيس لجنة الإدارة:

- يرأس الاجتماعات ويديرها بحنكة ودراية.
- يعمل على إنجاز جدول الأعمال واتخاذ القرارات.
- التوقيع على معاملات المنظمة.
- الإشراف على تنفيذ الأعمال المرتبطة بالمنظمة والأعضاء.
- تمثيل المنظمة.

#### السكرتير:

- القيام بأعمال المنظمة الاعتيادية.
- دعوة لجنة الإدارة للاجتماع.
- التحضير لجدول الأعمال للهيئة الادارية أو العامة وتبليغ الأعضاء.
- تسجيل وقائع الجلسات والاجتماعات.
- كتابة التقرير السنوي وعرضه على الهيئة العامة.
- الاحتفاظ بالسجلات الإدارية والختم الرسمي للمنظمة.

#### أمين الصندوق:

- حفظ الأموال المقبوضة وإيداعها بالبنك.
- استخدام السلفة للصرف على الثريات.
- الاحتفاظ بسجل الصندوق.
- التأكد من عدم التجاوز في التعليمات المالية.
- حفظ المستندات والأوراق المالية والعمل مع المحاسب للتأكد من إثباتها.

### 8.5 العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقة بها

عند مراجعة النقاط السابقة، يتبين أن هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز العمل في هذه المنظمات عن غيرها في القطاعات الأخرى، كما أن هنالك بعض المعوقات أيضاً. وعليه، فإن تطبيق العملية الإدارية كمنهج ومدخل للمهارات الإدارية اللازمة لإدارة العمل، لا بد أن يتمتع بالمرونة، والتكيف. وبالتالي، تختلف التطبيقات الإدارية من حيث عدة عناصر أهمها:

- وجود أنظمة إدارية مكتوبة وموثقة تتصف بالمرونة، وسهولة التطوير والتغيير.
- وجود أنظمة إدارية متعددة، تعتمد عند تصميمها على أن هناك نشاطات متعددة كالمشاريع والبرامج، وأن لكل منها خصوصيته.
- النظر إلى عناصر العملية الإدارية بشكل مرن، على أن لكل منها مجموعة من المهارات الواجب امتلاكها من قبل الإداريين في المنظمات غير الربحية، والابتعاد عن تناولها على أنها معطيات يجب تطبيقها كما هي.

وبناءً على ما سبق، فإنه يتوجب على العاملين في المنظمات غير الربحية امتلاك مجموعة من الصفات، والقيام بعدد من الأعمال تراعي الخصائص والمتطلبات الخاصة للمنظمات غير الربحية.

## 8.5.1 التخطيط في المنظمات غير الربحية

يعرّف التخطيط في المنظمات غير الحكومية بأنه العملية التي تقوم فيها المنظمة بالتحديد سلفاً لما تنوي تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، إضافة إلى تحديد الوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الأهداف. ويجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار تقييم الوضع الحالي لها عند قيامها بعملية التخطيط. ويساعد هذا التخطيط المنظمات على النجاح، كونه يعتمد تقييم عوامل القوة والضعف داخل المنظمة، والفرص المتاحة والمخاطر التي تعترضها في محيط عملها. كذلك يسهم التخطيط طويل المدى في توفير الاستقرار والاستمرارية في الإدارات المتعاقبة على المنظمة.

### التخطيط

هو إحدى وظائف الإدارة. ويعرّف على أنه التحديد سلفاً لما يجب عمله في المستقبل لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة. وهو عمل يسبق التنفيذ، ويعتمد على التحليل الدقيق للواقع والبيئة المحيطة، لرسم الأهداف والاستراتيجيات.

وتتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل هي:

- وضع الأهداف.
- التنبؤ.
- تحديد المهام والواجبات.
- تحديد الإمكانيات المتاحة.

ولتتمكن المنظمة من أن تعد خطاً فعالاً، عليها أن تشرك كافة أعضاء الهيئة الإدارية في وضع خطط المنظمة لما توفر هذه المشاركة لهم من شعور بالانتماء إلى هذه الخطط، وبالتالي استعدادهم لتنفيذها. وكذلك تحتاج المنظمة إلى توسيع قاعدة المشاركة بالتخطيط ما أمكن، وبخاصة الفئات المستهدفة والمتطوعين، حيث أن مشاركة الفئات المستهدفة في التخطيط يجعل من التخطيط واقعياً ومبنياً على الاحتياجات الحقيقية لهذه الفئات. أما بالنسبة للمتطوعين، فإن إشرافهم بعملية التخطيط يرفد خطط المنظمة بآراء مختصين ذوي خبرات عملية، إضافة إلى تنمية الشعور بالانتماء إلى الخطط الموضوعية.

وحيث أنّ المنظمات غير الربحية تنشأ نتيجة حاجات معينة لأفراد محددين في المجتمع، فإنه يتوجب عليها أن تنطلق في أعمالها ونشاطاتها من واقع الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، ولذا لا بد لها من بناء علاقة ثقة وتعاون مع الأفراد في المجتمع. وعليه، يفضل أن تسيّر الهيئات الإدارية بالخطوات التالية عند تعاملها مع الفئات المستهدفة:

- حصر المستفيدين بشكل دقيق (نوعاً وكمّاً).
- إدماج الفئات المستهدفة في البرامج والنشاطات خلال مراحل التفكير، والتمويل، والتصميم، والتنفيذ بهدف تمكينهم لا فقط مساعدتهم.
- عدم التشعب في التعامل مع الفئات المستهدفة، حيث ينعكس ذلك على فاعلية العمل وجدواه.
- التعاون مع الجهات الحكومية والمنظمات الأخرى في توفير قواعد بيانات تخص الفئات المستهدفة.
- محاولة بناء شراكة فاعلة مع الفئات المستهدفة.

تحديد خطط العمل:

إن وجود خطط عمل محددة وواضحة ومبرمجة زمنياً لكل نشاطات المنظمات، يمكن الهيئات الادارية من حسن تنفيذ الأعمال ومتابعتها وتقييمها، وبالتالي امتلاك القدرة على تطويرها مستقبلاً.



ويستخدم العديد من المداخل في التخطيط، ولكن أفضلها هو الخطط التي تتمتع بالشمول والبساطة، والمثال التالي يمثل نموذجاً تطبيقياً شمولياً للخطط. ولو افترضنا أن أحد أهداف المنظمة هو الهدف التالي (تدريب وتطوير العاملين في المنظمة) فإن الخطة لتنفيذ هذا الهدف ستأتي على النحو التالي:

مؤشرات الأداء	الوقت اللازم للتنفيذ	مسؤولية الأفراد	الكلفة	المواد المطلوبة	النشاطات والأهداف الفرعية
احتياجات محددة	أسبوعين من تاريخ 12/20	- عبلة - موسى	- 20 دينار - 5 دنانير	- قرطاسية - تنقلات	تحليل وتحديد الاحتياجات
					تصميم التدريب
					التنفيذ
					التقييم

## ماذا تخطط؟

- الرسالة
- أهداف التنظيم
- الاستراتيجيات
- السياسات
- البرامج
- الموازنات التخطيطية

## أهمية التخطيط:

- يعتبر نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.
- يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، ويزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد، وتقليل تكلفة الإنتاج ورفع الجودة في المنتجات.
- يحمي من أي صدمات أو مفاجآت مستقبلية.
- إيجاد فرصة كافية للاستعداد للبرامج والمشاريع الممكن أن تسعى لتنفيذها مستقبلاً.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية والمالية وغيرها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة وكيفية الاستغلال الأمثل لها.
- رسم الأهداف العامة وتقسيمها إلى أهداف فرعية ونشاطات تمكن من المتابعة الفاعلة وتوزيع الأدوار.
- يزيد القدرة على رسم خطط تساهم في تحقيق الاستدامة.
- يعزز فرص الاستخدام الأمثل للموارد والموجودات مقارنة بمتطلبات العمل ونشاطاته.
- يساعد الأفراد في عمليات متابعة تنفيذ المهام والنشاطات واليات تقييمها وتخصيص الوقت الكافي لتنفيذها.

## معيقات التخطيط:

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية.
- التغير المستمر بطبيعة النشاطات المنفذة وبالتالي ضعف التنبؤ لفترات طويلة.
- تنوع الاحتياجات المجتمعية وتعددتها وتطورها المستمر، مما يصعب من مهمة رسم برامج وخطط ثابتة للعمل على سد تلك الاحتياجات.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- التخطيط يهدف للتغيير والتطوير وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة وعدم التزام من بعض القيادات والأفراد.
- عملية التخطيط تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها وقد لا يكون ذلك متوفراً.
- عدم وجود موارد مالية ثابتة، تمكن من وضع برامج ثابتة وطويلة الأمد.
- الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، لذا يصعب وصف المهام للوظائف بدقة.
- الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، وجهات تمويل مختلفة تتطلب أنواع مختلفة من التخطيط وبالتالي صعوبة إيجاد خطة واحدة.

## الممارسات والمهارات الإدارية:

- المهمة الأولى تبدأ من ضرورة توثيق جميع النشاطات التي يتم تنفيذها حالياً من برامج ومشاريع، لتوفير قواعد بيانات ومعلومات تمكن من تقييم واقع العمل الفعلي، ونقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي استخدام تلك المعلومات في وضع تصورات مستقبلية عن النشاطات الواجب أو الممكن تنفيذها، وشكل الأداء اللازم لإنجازها.
- وجود متابعة مستمرة يتم توثيق نتائجها، وتستخدم كمدخلات في عمليات تقييم النشاطات بشكل دوري، يساهم في إعطاء معلومات مفيدة تستخدم في وضع تصورات تساعد في تعديل الخطط.
- عند التخطيط لنشاط مستقبلي، تصميم آليات للمتابعة والتقييم، ترتبط بأهداف ذلك النشاط وتحدد مسؤولية الأفراد في ذلك والأوقات اللازمة للمتابعة والتقييم.
- ضرورة تجزئة الخطط إلى وحدات مخططة ترتبط بأنواع النشاطات، ولكل نشاط خطة منفصلة عن النشاطات الأخرى.
- الاعتماد على المشاركة الحقيقية والفاعلة لجميع الأفراد المعنيين بالنشاط المنوي تخطيطه.
- الاعتماد على خطط مكتوبة وموثقة يتم إعلام العاملين بمحتوياتها ومراجعتها دورياً معهم.
- تزودك مادة «أساسيات التخطيط الاستراتيجي» بتفاصيل أكثر حول التخطيط.

## قيم الوضع الحالي لمنظمتك:



أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجابتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التخطيط في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الإجابات لا، فعليك تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل لدى المنظمة خطط إستراتيجية شاملة تشمل على عناصر التخطيط الاستراتيجي: رؤيا، رسالة، أهداف مؤسسية، أهداف فرعية، فئة مستهدفة، أنشطة، موازنة، أدوات تقييم وقياس الأثر... إلخ؟ أم أنها خطة عمل تحتوي على الأنشطة فقط؟		
هل لدى المنظمة خطة سنوية تشمل على جميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بالبرامج وإدارة المنظمة؟		
هل لدى المنظمة نظام للتخطيط المالي ووضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها؟		
هل هناك خطط استدامة مالية لكافة مشاريع المنظمة الحالية على المدى الطويل؟		
هل تتعاون المنظمة في تخطيط برامجها مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص؟		
هل تراجع المنظمة منهجية مناسبة لتصميم وإعادة تصميم أنشطتها لجعلها أكثر ملائمة لحاجات الفئات المستهدفة؟		
هل تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والجغرافية والثقافية للفئة المستهدفة عند التخطيط للبرامج وتصميم أنشطتها وبرامجها؟		
هل تقوم المنظمة بعمليات مسح ودراسات خاصة بها لمساعدتها في التخطيط للبرامج والخدمات المقدمة من قبل المنظمة؟		

النماذج المرفقة ستساعدك في عملية التخطيط:

- نموذج رقم (8.1) - الخطة السنوية.
- نموذج رقم (8.2) - دليل إجراءات تخطيط ومتابعة نشاط.



- الفصل الثالث: أساسيات التخطيط الاستراتيجي.
- الفصل الخامس: أساسيات بناء الانظمة المالية.



## 8.5.2 التنظيم:

يعدّ التنظيم الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة، ويمثل إحدى وظائف الإدارة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف. وهو يؤدي إلى توزيع مهام العمل والمسؤوليات لبرامج ومشاريع المنظمة وبيان الهيكل التنظيمي والإجراءات والوصف الوظيفي للمهام.



### وللتنظيم عناصر أهمها:

- 1- الأفراد العاملون في المنظمة.
- 2- أعمال المنظمة.
- 3- الموارد المتوفرة في المنظمة.
- 4- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة.
- 5- توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الإتصال.
- 6- تحديد الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات للموظفين.

## ماذا تنظم؟

- الهيكل التنظيمي.
- وصف المهام للوحدات الإدارية (إن وجدت) وللنشاطات.
- وصف المهام للأفراد العاملين.
- إجراءات العمل وقواعده.

## أهمية التنظيم:

- الإهتمام بالأنشطة البارزة وذات الأهمية.
- التخفيف من الهدر والإسراف.
- الإستقرار الوظيفي.
- تنسيق مهام العمل للوحدات والنشاطات والعاملين، مما يحول دون الازدواجية أو التداخل في المهام.
- تحديد التخصص.
- تحديد معايير وإجراءات العمل.
- توفير قنوات اتصال واضحة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة لصنع القرارات بشكل سليم.
- ترابط نشاطات المنظمة والأفراد وتوحيد الجهود في سبيل تحقيق الأهداف.
- يساعد في تحقيق الأهداف من خلال بيان تسلسل إجراءات ومهام العمل.

## معيقات التنظيم:

- التغيير المستمر في طبيعة النشاطات في المنظمة يؤدي إلى صعوبة تحديد أوصاف وظيفية ثابتة للوظائف.
- العمل يعتمد على تنفيذ مجموعة نشاطات متعددة ومتباينة، وبالتالي صعوبة تصميم وحدات إدارية ذات مهام محددة وثابتة كما في البنوك والشركات والوزارات، بل إن العمل يعتمد على وجود مشاريع وبرامج ذات مدة محددة غالباً.
- الأفراد غالباً يعملون على أكثر من نشاط، وبالتالي يصعب وضع مسميات وظيفية وأوصاف لهم، ويوجد نوع من عدم الاستقرار والرضا أحياناً.
- الاعتماد على موارد بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، والأفراد العاملين يؤدون مهام متنوعة تتطلب معلومات ومهارات مختلفة، مما يسهم في صعوبة تقييم أدائهم، وكذلك احتياجهم لتدريب مستمر.
- الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، تتطلب أنواع مختلفة من التخطيط.
- الاعتماد على ممولين يعملون بطرق وأساليب متنوعة مما يساهم بصعوبة إيجاد خطة واحدة.

## الممارسات والمهارات الإدارية:

- العمل على إنشاء هياكل تنظيمية، ليس بالضرورة لوحدات إدارية قائمة، وإنما أيضاً للمشاريع والبرامج، وامتلاكه القدرة على تطوير وتصميم تلك الهياكل بشكل مستمر.
- تصميم مهام مبرمجة ومفصلة بدقة، تتضمن وصف جميع الخطوات اللازمة لإنجاز النشاطات.
- تحديد الأعمال والمسؤوليات والمهام وتوزيعها على وظائف محددة بشكل موثق.
- تصميم الوصف الخاص بالمهام، لجميع النشاطات في المنظمة، كالتدريب والمشاريع والعلاقات.
- تحديد قواعد العمل التي على العاملين اتباعها.
- تطوير النماذج سواء اليدوية أو المحوسبة والممكن استخدامها في متابعة سير العمل ووصفه وتقييمه.
- تحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ النشاطات وذلك بالمشاركة مع العاملين المعنيين بذلك النشاط.
- المراجعة المستمرة للهياكل والمهام والإجراءات والأوصاف، وذلك حسب سير العمل وتقدمه، والعمل على تطويرها جميعاً بما يتناسب مع المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.
- مراجعة المهام والإجراءات للنشاطات بشكل مستمر وتطويرها كلما اقتضى الأمر.
- تطوير أوصاف المهام للعاملين في نشاطات المنظمة، بشكل يضمن تقدمهم وضمان تحقيقهم للأهداف الخاصة بكل نشاط.
- يزودك فصل «أساسيات إدارة الموارد البشرية» بتفاصيل أكثر

## قيم الوضع الحالي لمنظمتك:



أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجابتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التنظيم في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الإجابات لا، فعليك تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل رؤيا ورسالة المنظمة واضحة ومعروفة لكافة أعضاء وموظفي المنظمة؟		
هل يتمتع الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يوضح البرامج والأنشطة الرئيسية بالشفافية والوضوح؟		
هل يدعم الهيكل التنظيمي بوظائفه المختلفة أهداف وبرامج المنظمة بشكل كاف؟ مثال: هل تحتاج المنظمة مثلاً إلى موظف متخصص في: جلب التمويل، لاتصال والعلاقات العامة، مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات؟		
هل إجراءات صنع القرار محددة بوضوح ومعروفة للجميع؟		
هل يشارك أعضاء مجلس الإدارة/الهيئة العامة (في بعض الحالات) في صياغة السياسات الإستراتيجية بشكل كامل؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب وفعال للتخطيط للأنشطة؟		
هل يشارك الموظفون في التخطيط للأنشطة؟		
هل لدى كافة أقسام المنظمة وصف واضح عن عمل هذه الأقسام ومجالات أنشطتها؟		
هل تقوم المنظمة وبشكل دوري بمراجعة فعالية آليات الاتصال الداخلية وفق معايير واضحة؟		
هل ملفات الأرشفة من صادر ووارد شاملة ومنظمة ويمكن الاطلاع عليها عند الحاجة؟		
هل تقوم المنظمة بأرشفة الأخبار ذات العلاقة بعمل المنظمة (أرشفة يدوية/ إلكترونية)؟		
هل لدى المنظمة تعليمات وإجراءات واضحة ومحددة وثابتة لاتخاذ قراراتها المالية؟		
هل لدى المنظمة إجراءات محاسبية واضحة؟		
هل لدى المنظمة طرق وإجراءات ثابتة للاتصال مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص؟		
هل تعمل المنظمة وبشكل فعال على بناء الائتلافات والتحالفات مع المنظمات المشابهة؟		

البند	نعم	لا
هل لدى المنظمة برنامج مفعّل للقيام بأنشطة ومشاريع مشتركة مع منظمات أخرى؟		
هل لدى المنظمة برنامج مفعّل للقيام بمشاريع مشتركة مع المؤسسات الحكومية المعنية؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح وموثق ومفعّل لمتابعة ومراقبة المشاريع؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم نتائج أنشطتها وبرامجها على المدى القريب والبعيد؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم احتياجات الفئات المستهدفة؟		
هل لدى المنظمة منهجية مناسبة لإعادة تصميم أنشطتها لجعلها أكثر ملائمة لاحتياجات الفئات المستهدفة؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح معتمد ومفعّل لتوثيق برامجها وخدماتها؟		
هل تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات متكاملة عن الفئات المستهدفة؟ (تحتوي مثلاً على: إسم، عمر، احتياجات، وصف حالات، توزيع جغرافي، معلومات التواصل.... إلخ)		
هل تقوم المنظمة بعمليات المتابعة بعد إكمال وانتهاء أنشطتها وبرامجها مع الفئة المستهدفة لدراسة مدى فعالية وأثر أنشطتها؟		
هل يتم إبلاغ المجموعات المستهدفة بأنشطة المنظمة وخدماتها بشكل منتظم؟		
هل تبادل المنظمة المعلومات مع المنظمات المماثلة الأخرى وتقارن معها المخرجات/الخبرات/التجارب؟		
هل تقيّم المنظمة باستمرار مدى رضی الفئات المستهدفة عن الخدمات المقدمة؟ (مثال: استبيان، مسح، مجموعات التركيز)		
هل لدى المنظمة نظام تفاعلي وتشاركي لتقييم مدى تأثيرها على الفئات المستهدفة وآليات لقياس الأثر؟		
هل لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة للمحافظة على جودة الخدمات المقدمة؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب وفعال للتخطيط للأنشطة؟		
هل لدى المنظمة نظام للدعاية والترويج عن نفسها ونشاطاتها؟		
هل يتم الفصل بين أموال المشاريع بشكل ملائم لتفادي تسرب التمويل من مشروع لآخر؟		
هل تقوم المنظمة بدفع فواتيرها بأسلوب مناسب وبانتظام؟		

البند	نعم	لا
هل المبالغ المتوفرة للمنظمة حالياً تكفي لتنفيذ خطتها السنوية؟		
هل يتم إصدار التقارير المالية في الوقت المناسب، وتقديم للجمعية العامة والسلطة المسؤولة؟		
هل يطبق قسم المحاسبة الإجراءات التي تبنتها المنظمة لتسجيل الدخل والإنفاق؟		

النماذج المرفقة ستساعدك في عملية التنظيم:

- نموذج رقم (8.2) - دليل إجراءات تخطيط ومتابعة نشاط.
- نموذج رقم (8.3) - قائمة المستفيدين.
- نموذج رقم (8.4) - متابعة مستفيد.



- الفصل الثالث: أساسيات التخطيط الإستراتيجي.
- الفصل الخامس: أساسيات بناء الانظمة المالية.
- الفصل الرابع: أساسيات ادارة الموارد البشرية



## 8.5.3 التوظيف

يعدّ التوظيف من أهم الوظائف الإدارية للمنظمة لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة. ولذلك، فقد

اعتبرت بعض المدارس الإدارية أن التوظيف نشاط مستقل عن وظائف الإدارة، وأسّمته «إدارة الموارد البشرية» لأهميته. وتحتاج المنظمات غير الربحية إلى الاهتمام الكبير بعملية التوظيف أو إدارة الموارد البشرية، لخصوصية عملها، وتعدد وتنوع مهامها. ولذلك تحتاج إلى عمليات جذب واستقطاب كفؤة للعاملين والمتطوعين، وكذلك إلى تخطيط دقيق لتوصيف الوظائف. ويجدر الإشارة هنا بأن العديد من المنظمات غير الربحية تفشل لعدم قدرتها على استقطاب الكفاءات المناسبة، وإدارة العاملين فيها بشكل مناسب سواء كان هؤلاء العاملون موظفين أم متطوعين.

ونتيجة لاعتماد المنظمات غير الربحية على العمل التطوعي، فإنّ على إدارة المنظمة - إن لم يكن لديها وحدة إدارة الموارد البشرية - أن تنظم عملية رفق موارد المنظمة بالجهود التطوعية ووضع نظام لامتيازات المتطوعين. إضافة إلى إعداد سجلات بالمتطوعين وحفظها بالطريقة المناسبة - يدوياً أو إلكترونياً - لحين الحاجة إليها.

### التوظيف

نهج استراتيجي شامل يسعى لإدارة الأفراد وثقافة مكان العمل وبيئته. ويشمل تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد وتحفيزها وتنميتها وتدريبها، وتنمية المسار المهني، إضافة إلى العمل التقليدي في إدارتها.

اعتبرت بعض المدارس الإدارية أن التوظيف نشاط مستقل عن وظائف الإدارة، وأسّمته «إدارة الموارد البشرية» لأهميته. وتحتاج المنظمات غير الربحية إلى الاهتمام الكبير بعملية التوظيف أو إدارة الموارد البشرية، لخصوصية عملها، وتعدد وتنوع مهامها. ولذلك تحتاج إلى عمليات جذب واستقطاب كفؤة للعاملين والمتطوعين، وكذلك إلى تخطيط دقيق

## كيفية ممارسة التوظيف

- تحديد معايير اختيار الموظفين والمتطوعين.
- تحديد أنظمة عادلة للأجور والرواتب والتطور الوظيفي.
- متابعة إجراءات شؤون الموظفين.
- وضع خطط لتدريب الأفراد.
- المتابعة المستمرة لآليات تطوير الأفراد.

## أهمية التوظيف:

- يساعد في إيجاد معايير واضحة للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- يساعد في تحليل العمل ومهامه، وبالتالي تحديد المهارات اللازمة للعمل، مما يسهل في عمليات توزيع المهام على الأفراد.
- يوجد قواعد معلومات تسهل عملية البحث عن الموارد البشرية.
- يحسن العلاقات الإنسانية وظروف عمل الأفراد في المنظمة.
- يحدد معايير جيدة نستطيع الحكم من خلالها على إنجاز العاملين وكفاءتهم.
- يساعد في إيجاد آليات لتقييم أداء العاملين، ورسم خطط لتطوير قدراتهم، ووضع التدريب الملائم لهم.

## معيقات التوظيف:

- ضعف الموارد المالية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تعيين الأفراد اللازمين لاداء العمل.
- النقص في أعداد الموظفين يؤدي إلى أن يؤدي الأفراد أكثر من عمل، مما يحتوي على صعوبات أحيانا، وكذلك يسبب عدم الرضا من قبل الموظفين.
- التغير المستمر في طبيعة النشاطات، وبالتالي ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على المدى الطويل.
- الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، يجعل من الصعب وصف المهام للوظائف بدقة.
- عدم توفر الموارد المالية يؤدي إلى زيادة الاعتماد على المتطوعين، مما يربك العمل، أحيانا ولا يمكن الإدارة من ضبط جودة العمل، أو التحكم بالمخرجات.
- عدم وجود أوصاف للمهام والنشاطات مما يحدث الازدواجية في عمل الأفراد، وغياب القدرة على تحديد المسؤولية.
- العدد القليل من الأفراد، يسبب ضغط العمل، وبالتالي لا يمنح الوقت الكافي لهم لمتابعة وتدريب الكوادر الجديدة.
- اعتماد إجراءات تطوير وتدريب الأفراد العاملين على مخصصات محددة من المشاريع والبرامج، والتي لا تكون مبرمجة ضمن خطط المنظمة، يضعف القدرة على إيجاد آليات مؤسسية طويلة الأمد لتطوير الموارد البشرية.
- عدم اعتماد آليات واضحة لتقييم أداء الأفراد، يسبب غياب عمليات توجيه وتدريب ملائمة لهم.

## الممارسات والمهارات الإدارية:

- تطوير إجراءات موثقة وواضحة للتعامل مع الموارد البشرية.
- تطوير أنظمة لمراجعة وتقييم أداء العاملين وربطها بالاحتياجات التدريبية والتطوير الوظيفي.
- وضع أوصاف للمهام الوظيفية مرتبطة بالنشاطات (المشاريع والبرامج).
- إيجاد نسبة من الوقت تخصص لمتابعة الأفراد حديثي التعيين لتدريبهم وتطوير قدراتهم.
- تطوير آليات واضحة لزيادة أعداد المتطوعين، وتصميم برامج خاصة بتوجيههم وتدريبهم.
- اعتماد معايير خاصة عند تعيين أفراد جدد منبثقة من حاجة المنظمة ومن طبيعة نشاطاتها.
- اعتماد آليات أكثر تنافسية في عمليات التعيين، وبعيدا عن المعرفة الشخصية.
- السعي الدائم لتطوير شراكه مع بعض المنظمات، أو الجهات المانحة، لتوفير فرص لتدريب العاملين واطلاعهم على تجارب مختلفة.
- يزودك فصل «أساسيات إدارة الموارد البشرية» بتفاصيل أكثر

## قيم الوضع الحالي لمنظمتك:



أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجاباتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التوظيف في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الإجابات لا، فعليك تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل لدى المنظمة نظام مناسب لاستقطاب وتعيين الموظفين؟ (مثال في حال وجود شاغر تتبع الخطوات التالية: وضع وصف وظيفي، الإعلان عن الشاغر، استقبال الطلبات، تصنيف المتقدمين، مقابلة أولى، مقابلة ثانية، طرح العرض، التوظيف)		
هل لدى المنظمة متطلبات وظيفية واضحة لكافة الوظائف؟ (مثال: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)		
هل لدى موظفي المنظمة وصف وظيفي واضح لوظائفهم؟		
هل لدى المنظمة نظام لتقييم الأداء للموظفين؟ (نظام يحتوي على: معايير وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين يتم بشكل دوري وبوقت محدد ويترتب عليه الزيادات والترقيات وخطط التدريب)		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتدريب ورفع كفاءة الموظفين؟		
هل تشجع المنظمة موظفيها على تطوير مهاراتهم باستمرار؟ (مثال: المشاركة في الدورات التدريبية، التشجيع والدعم في حالة الدراسة الأكاديمية)		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لاختيار وتدريب ورفع كفاءة المتطوعين؟		
هل لدى المنظمة دليل شؤون موظفين معتمد ومعمم؟		

## الفصل الرابع: أساسيات إدارة الموارد البشرية .



## 8.5.4 التوجيه والإشراف والقيادة

### التوجيه

التوجيه هو إرشاد العاملين إلى أفضل طرق الأداء الممكنة لاستثمار الموارد بالشكل الأمثل، وهو إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. وتحتاج المنظمة إلى التوجيه لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.

يعدّ التوجيه من العمليات الإدارية شديدة الأهمية وأعقدّها، وذلك لارتباطه بالحوافز والقيادة والاتصال، وخلق فريق العمل وتعزيزه، إضافة إلى علاقته المباشرة بإدارة الصراعات داخل المنظمة. وهذا بالضرورة يحتاج لأن يكون لدى إدارة المنظمة مهارات الإتصال الفاعل - Effective Communication Skills.

### الإشراف

يعني الإشراف متابعة أداء الأفراد للتأكد من أن أداءهم يسير نحو تحقيق الأهداف.

وعليه، فإنّ على إدارة المنظمة (أو إدارة الموارد البشرية) تطوير أدلة العمل بعناية، وتضمينها أنظمة حوافز ماديّة ومعنوية مرتبطة بخطة المنظمة للسعي نحو تحقيق الأهداف المحدّدة.

### القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف العمل.

وترتبط وظيفة التوجيه بالإشراف والقيادة، حيث يجب على إدارات الوحدات المختلفة، وإدارات المشاريع في المنظمات غير الربحية، يجب عليها أن يكون لديها مهارات وخبرات تسهم في تشجيع وتحفيز العاملين في هذه المنظمات للعمل بأقصى طاقتهم سعياً نحو تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، وإشباع رغبات العاملين وتحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى.

وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفاعليّة، فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين:

- 1- إصدار الأوامر حيث أنّ إصدار الأوامر، والتعليمات أو الإرشادات الإدارية نحو إنجاز العمل المطلوب تحقيقه من أساسيات وظيفة التوجيه.
- 2- حفز العاملين، وحثهم على تنفيذ الأوامر.

## كيفية ممارسة التوجيه والإشراف والقيادة:

- اعتماد وصف مهام واضح للأفراد.
- وجود معايير أداء محددة.
- وجود تقييم دوري لأداء الموظفين.
- وجود نماذج تحدد شكل ووقت المتابعة.
- وجود معايير للأداء المؤسسي.

## أهمية التوجيه والإشراف والقيادة:

- التوجيه يساعد بتعريف الأفراد بمهامهم الوظيفية.
- التوجيه يساعد العاملين في إكتساب الخبرات حول طرق الأداء الأفضل.
- التوجيه يوجه طاقات الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- التوجيه يساعد في استغلال طاقات الأفراد بشكل سليم.
- الإشراف يساعد في التأكد أن الأفراد يؤدون العمل بالشكل المطلوب.
- الإشراف يساعد في إدراك استيعاب الأفراد لمهامهم.
- الإشراف يساعد في اكتشاف تصور الأداء في بداياته وبالتالي سهولة تعديله.
- القيادة تعطي الآخرين شعور بالثقة والأمن الوظيفي.
- القيادة تساهم بحل مشكلات العمل وتوحيد الجهود.

## الممارسات والمهارات الإدارية:

- تطوير بطاقات وصف لمهام الوحدات العاملة وللوظائف في المنظمة.
- اعتماد خطط العمل التي تبين مسؤوليات الأفراد بدقة.
- تصميم آليات ونماذج لمتابعة أداء الموظفين وتقييمه.
- وجود آليات واضحة مؤسسية وتتمتع بالشفافية لاختيار الموظفين.
- تصميم الرؤساء لخطط خاصة بمتابعة وتطوير أداء موظفيهم.
- تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل العمل.
- تقبل الرأي والرأي الآخر من قبل جميع الأعضاء العاملين من خلال تعزيز عمل الفريق وروح الجماعة.
- اعتماد الاجتماعات الدورية كأحد أدوات الإدارة لتعزيز التوجيه والإشراف والقيادة.

## معيقات التوجيه والإشراف والقيادة:

- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الوحدات العاملة في المنظمة.
- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الأفراد / الوظائف.
- عدم الاعتماد على أنظمة تقييم أداء للأفراد.
- عدم اعتماد الرؤساء بأهمية التوجيه والإشراف بناء على خطط واضحة.
- عدم الاعتماد على خطط عمل مفصلة وواضحة.
- عدم وجود معايير واضحة وموثقة لاختيار الأفراد العاملين.
- عدم وجود معايير تتمتع بالشفافية لقياس أداء العمل وإنجاز نشاطاته.
- مزاجية الأفراد في المنظمات أحياناً، وعدم قناعة الرؤساء بقدرات الموظفين.
- وجود محسوبية وتمييز بين الموظفين في العمل واعتماد التفضيل الشخصي بدلاً من معايير العمل.

## قيم الوضع الحالي لمنظمتك:



أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجابتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التوجيه والاشراف والقيادة في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الاجابات لا ، فعليك تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل إجراءات صنع القرار محددة بوضوح ومعروفة للجميع؟ (كيف يتم اتخاذ أي قرار داخل المنظمة؟)		
هل يشارك أعضاء مجلس الإدارة/الهيئة العامة (في بعض الحالات) في صياغة السياسات الإستراتيجية بشكل كامل؟		
هل تكافئ المنظمة المبادرات والأفكار الجديدة المطروحة من قبل الموظفين ماديا أو معنويا؟		
هل تزود المنظمة كل موظف بخطة فردية لتطوره الوظيفي داخل المنظمة؟		
هل الموظفون مطلعون على نتائج النشاطات التي تقوم بها المنظمة؟		
هل يوجد لدى المنظمة برنامج تعريفي للعاملين (موظفين ومتطوعين) الجدد؟		
هل يوجد لدى المنظمة آلية واضحة ومعتمدة للمتابعة والتقييم؟		
هل يوجد لدى المنظمة نظام حوافز وعقوبات؟		

الفصل الرابع: أساسيات إدارة الموارد البشرية.

الفصل السادس: أساسيات المتابعة والتقييم.



## 8.5.5 المتابعة والتقييم والرقابة

تحتاج المنظمات غير الربحية لعملية المتابعة والتقييم والرقابة على أنشطتها والمشاريع التي تنفذها. ولذلك،

يجب على إدارة المنظمة امتلاك المعرفة والمهارة الكافيتين، والخبرة المناسبة في تجميع البيانات والمعلومات، ووضع آليات عملية المتابعة والتقييم بما يهدف لتحقيق شروط الممولين لتنفيذ المشاريع التنموية والخدماتية المتنوعة.

وتعدّ عملية المتابعة والتقييم والرقابة من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على التأكد من تحقيقها للغايات التي أنشئت من أجلها، وعلى التحقق من مستوى الخدمات التي تقدمها ومدى تأثيرها على بيئة العمل المحيطة بها. كما وتساعد على تحديد وضعها ومدى قدرتها على تنفيذ نشاطات أخرى، إضافة لاستقاء الدروس والخبرات من التجارب التي مرت بها المنظمة لتستفيد منها في نشاطاتها المستقبلية.

فالمتابعة هي التأكد المستمر أن العمل يتم حسب الخطط المحددة، والتقييم هو التأكد أن الأعمال يتم تنفيذها بالشكل السليم الذي يحقق الأهداف. أما الرقابة فهي التأكد أن العمل جميعه يسير بالمسار الأصح وأنه يحقق الأهداف ويتم تطويره مرحلياً. ويمكن القول كذلك بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة.

ويجدر بالذكر أنّ عمليات المتابعة والتقييم والرقابة قد أصبحت جزءاً أساسياً في التخطيط لأي مشروع، وأنّ الممولين يخصصون مبالغ معينة لعمليات المتابعة والتقييم والرقابة ضمن المنح التي يقدمونها لدعم أنشطة المنظمات غير الربحية ومشاريعها. وهذا بدوره يعزز الحاكمية الرشيدة في هذه المنظمات وثقة الممولين والفئات المستهدفة على حد سواء.

ويجدر بالذكر أنّ عمليات المتابعة والتقييم والرقابة قد أصبحت جزءاً أساسياً في التخطيط لأي مشروع، وأنّ الممولين يخصصون مبالغ معينة لعمليات المتابعة والتقييم والرقابة ضمن المنح التي يقدمونها لدعم أنشطة المنظمات غير الربحية ومشاريعها. وهذا بدوره يعزز الحاكمية الرشيدة في هذه المنظمات وثقة الممولين والفئات المستهدفة على حد سواء.

## كيفية ممارسة المتابعة والتقييم والرقابة:

- النشاطات.
- مخرجات العمل.
- الوقت.
- الكلفة.
- النوعية.
- تحقق الأهداف.
- أداء الأفراد.
- التطوير المستمر.

## أهمية المتابعة والتقييم والرقابة:

- التأكد من أن وظائف الإدارة يجري تنفيذها حسب ما هو مخطط له.
- تكشف عن الانحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على الانحرافات الإيجابية وتدعيمها.
- تهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاية الإنتاجية.
- تكشف لنا عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد.
- المتابعة تربط العمل بالخطط.
- المتابعة تعزز فرص اكتشاف الأخطاء عند حدوثها.
- المتابعة تمكن من التطوير المستمر.
- المتابعة تمكن من فهم سير العمل وأفضل الطرق للأداء.
- المتابعة تعزز تعلم الأفراد والتعلم المؤسسي.
- التقييم يحسن طرق أداء الأفراد والمنظمة.
- التقييم يعطي المجال لتطوير البدائل والحلول المنطقية.
- التقييم يعطي الفرصة للالتزام بالوقت والكلفة والإنجاز.
- الرقابة تتأكد من أن العمل يسير نحو الأهداف وأن عمليات التطوير تتم بشكل مستمر.

## الممارسات والمهارات الإدارية:

- تطوير خطط العمل بشكل يتضمن العناصر الواجب متابعتها.
- تحديد مسؤوليات الأفراد عند المتابعة.
- تحديد الأوقات والأماكن والأعمال اللازمة لتنفيذ المتابعة.
- توثيق نتائج عمليات المتابعة وربطها بالتقييم.
- تحديد مؤشرات كمية وزمنية ونوعية ترتبط بالعمل والمخرجات والنشاطات والأهداف.
- تحديد مواعيد دورية لتنفيذ التقييم ومسؤولية الأفراد منه.
- توثيق نتائج التقييم وتحليلها وربطها بالخطط المستقبلية وعمليات التطوير.
- تعديل الأهداف والنشاطات وشكل المخرجات بناء على مخرجات التقييم.

## معيقات تنفيذ المتابعة والتقييم والرقابة:

- عدم وجود خطط عمل تفصيلية على مستوى نشاطات الأهداف والوقت اللازم لتنفيذها.
- عدم وجود سجلات أداء تبين شكل أداء الأفراد ووقته ونوعه.
- عدم وجود أدوار محددة للأفراد وانخفاض درجات التوجيه والإشراف المباشر من قبل الرؤساء.
- عدم برمجة مواعيد ومسؤوليات الأفراد من عمليات المتابعة والتقييم.
- عدم وجود خطط تتضمن مؤشرات كمية ونوعية وزمنية دالة على تحقق الأهداف.
- عدم ربط نتائج التقييم والمتابعة بخطط التطوير والاستمرارية.

## قيم الوضع الحالي لمنظمتك



• أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجابتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية المتابعة والتقييم والرقابة في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الإجابات لا، فعليك تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام.

البند	نعم	لا
هل يطبق قسم المحاسبة الإجراءات التي تبنتها المنظمة لتسجيل الدخل والإنفاق؟		
هل لدى المنظمة نظام لتقييم فعالية الإنفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد على المنظمة؟		
هل تتم مراقبة ومراجعة دفاتر المنظمة داخليا بشكل منتظم؟ (مثلا: سحب ميزان مراجعة ومراجعة كشف البنك ومطابقة الحسابات بشكل دوري ثابت)		
هل هناك تدقيق خارجي ملائم ومنتظم؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح وموثق ومفعل لمتابعة ومراقبة المشاريع؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم نتائج أنشطتها وبرامجها على المدى القريب والبعيد؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم احتياجات الفئات المستهدفة؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح معتمد ومفعل لتوثيق برامجها وخدماتها؟		
هل تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات متكاملة عن الفئات المستهدفة؟ (تحتوي مثلا على: إسم، عمر، احتياجات، وصف حالات، توزيع جغرافي، معلومات التواصل.... الخ).		
هل تقوم المنظمة بعمليات المتابعة بعد إكمال وانتهاء أنشطتها وبرامجها مع الفئة المستهدفة لدراسة مدى فعالية وأثر أنشطتها؟		
هل مسؤولو وموظفو المنظمة يعرفون نتائج الأنشطة الحالية؟		
هل تقيّم المنظمة باستمرار مدى رضى الفئات المستهدفة عن الخدمات المقدمة؟ (مثال: استبيان، مسح، مجموعات التركيز).		
هل لدى المنظمة نظام تفاعلي وتشاركي لتقييم مدى تأثيرها على الفئات المستهدفة وآليات لقياس الأثر؟		
هل لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة للمحافظة على جودة الخدمات المقدمة؟		
هل قامت المنظمة وبشكل ملحوظ أثناء الأشهر الإثني عشر الأخيرة بتعديل برامجها لتتماشى مع احتياجات الفئة المستهدفة بشكل أفضل؟		
هل قدمت المنظمة أثناء الأشهر الإثني عشر الأخيرة حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة وذلك لتحسين برامجها؟		

الفصل الخامس: أساسيات بناء الانظمة المالية .

الفصل السادس: أساسيات المتابعة والتقييم.



- ائتلاف مؤسسة الشرق الأردني (قدرات)، الدليل العملي - التدريب الأساسي (المحوري).
- [http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com\\_content&task=view](http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content&task=view)
- تجربة وزارة التنمية الاجتماعية في إدماج مؤسسات المجتمع المدني المسجلة لديها في سياساتها، د. فواز الرطوط - وزارة التنمية الاجتماعية .
- [http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post\\_6281.html](http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post_6281.html)
- <http://www.islamology.com/mainarabic/maqalat/Spirituality.htm>
- <http://tarbeahnews.net/Details.aspx?Id=1692>
- [http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com\\_content&task=view](http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content&task=view)
- <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.adawaanews.net/ArticleShow.aspx?ID=1385>
- [http://www.aleqt.com/2011/12/17/article\\_607689.html](http://www.aleqt.com/2011/12/17/article_607689.html)
- <http://www.enamaroc.com/t1211-topic>
- <http://www.un.org/arabic/NGO/brochure.htm>
- <http://www.ibh.me/reports/mansori.htm>
- <http://www.enamaroc.com/t1211-topic>
- [http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search\\_no.jsp?no=51&year=2008](http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search_no.jsp?no=51&year=2008)

# أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

## نموذج رقم (8.1) الخطة السنوية

الخطة السنوية													الهدف رقم ( )		
مؤشرات الأداء	المسؤول	12ش	11ش	10ش	9ش	8ش	7ش	6ش	5ش	4ش	3ش	2ش	1ش	الأنشطة	الرقم

النماذج

## نموذج رقم (8.2) دليل اجراءات تخطيط ومتابعة نشاط

### الاعداد والتحضير

- تعبئة نموذج تخطيط فعالية /نشاط من قبل المسؤول عن النشاط .
- الحصول على موافقة مدير المنظمة وطلب رفع النموذج للحصول على موافقة الهيئة الادارية.
- الحصول على موافقة الهيئة الادارية على النشاط والميزانية المرصودة.
- اعداد القوائم الخاصة بالمشاركين والمدعويين وعناوينهم.
- اعداد المخاطبات الرسمية اللازمة لراعي الفعالية والجهات الامنية وغيرها .
- اعداد المواد الترويجية والنشرات والخبر الصحفي الاولي للفعالية.

### نموذج تخطيط فعالية/نشاط

- اسم النشاط:
- اسم المسؤول عن النشاط :
- المشرفون على النشاط :1.
- تاريخ بدء تنفيذ النشاط : / / 201م
- تاريخ انتهاء تنفيذ النشاط : / / 201م
- عدد ساعات النشاط : ( ) /ساعة من الساعة ----- صباحا/مساء الى ----- صباحا/مساء
- عدد أيام النشاط : ( ) /يوم
- مكان تنفيذ النشاط :
- عدد المشاركين في النشاط : ( )
- المشاركين هم: (مرفق قائمة باسماء المشاركين)
- الراعي للنشاط:
- التكلفة المتوقعة للنشاط :
- التكلفة ستغطي من بند----- من الموازنه
- المواصلات و الباصات المطلوبة(ان لزم) :
- مكان تجمع المشاركين والانطلاق (ان لزم) :
- المهام المطلوب إنجازها في هذا النشاط :
- 1.
- 2.
- 3.
- التحضيرات والموافقات والمخاطبات اللازمة للنشاط (الرعاية وغيرها...) :
- 
- 
-

– قائمة المدعوين للنشاط تشمل القطاعات التالية ( قائمة أسماء المدعوين مرفقة ) :

1.

2.

3. ممثلي الصحافة

4.

الأدوات والمواد والمستلزمات لتنفيذ النشاط:

1.

4.

2.

5.

3.

6.

موافقة مدير المنظمة :

الاسم

التوقيع

التاريخ

موافقة الهيئة الادارية :

الاسم

التوقيع

التاريخ

التنفيذ

- مكان النشاط معد وجاهز للتنفيذ مع كامل المستلزمات.
- فريق تنفيذ النشاط موجود.
- الاجهزة والادوات تعمل بشكل جيد.
- المسؤولون عن الاستقبال في اماكنهم .
- قائمة تسجيل المشاركين موجودة ويتم توثيق اسماء المشاركين.
- تنظيم سير النشاط حسب الخطة الموضوعة.
- توزيع الخبر الصحفي على الصحفيين والاعلاميين الموجودين.
- توثيق الفعاليات في النشاط (تصوير فوتوغرافي و فيديو،.....)
- في نهاية النشاط تم تسليم المكان والمعدات بشكل مناسب.

## قائمة بأسماء المشاركين في النشاط

الرقم	الأسم	رقم الهاتف	التوقيع	ملاحظات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

## قائمة بأسماء الحضور

الرقم	الأسم	رقم الهاتف	الجهة التي تمثلها	البريد الإلكتروني
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

## بعد النشاط

- عقد اجتماع لمراجعة الاداء في النشاط ومدى التقيد بالخطة فنيا وماليا ، الايجابيات ، نقاط للتطوير والتحسين والتوصيات .
- ارسال الخبر الصحفي النهائي للاعلاميين .
- اعداد التقرير النهائي للنشاط .
- ارسال تقرير للمعنيين .
- توثيق نسخة عن التقرير في الملف الخاص بالانشطة .

## نموذج التقرير النهائي عن النشاط

فنيا:

- الإيجابيات ونقاط القوة:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- نقاط للتطوير:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- التوصيات :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- ملاحظات أخرى:

- 1.
- 2.
- 3.

ماليا:

مطابقة الصرف مع الخطة

من اقوال الحضور والمشاركين

- 
- 
- 

صور من الفعالية



### نموذج متابعة مستفيد

اسم المستفيد (الرباعي) : .....

الرقم الوطني : .....

رقم الهاتف : .....

الجنس : .....

العمر : .....

الحالة الاجتماعية : .....

المحافظة : ..... اللواء ..... القضاء ..... القرية .....

التحصيل العلمي : .....

سنة التخرج : .....

الرقم	تاريخ الزيارة	الملاحظات