



استراتيجيات إدارة العمل الخيري

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

ح) جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالربوة ، ١٤٤٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مركز اصول
استراتيجيات إدارة العمل الخيري. / مركز اصول - ط١ .
الرياض ، ١٤٤٤ هـ
١٨٢ ص ؛ .سم

ردمك: ٩٤-٣-٨٣٨٢-٦٠٣-٩٧٨

١- العمل التطوعي أ.العنوان

١٤٤٤/١٢٤٢٢

ديوي ٣٦١,٧

رقم الإيداع: ١٤٤٤/١٢٤٢٢
ردمك: ٩٤-٣-٨٣٨٢-٦٠٣-٩٧٨

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد.

تسعى كل منظمة -مهما كان حجمها وأنشطتها وأهدافها- إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق -في بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد- بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية ترسم غايات المنظمة وأهدافها، وتحدد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، مع القيام بمتابعة التنفيذ وتقويم الأداء، لمعرفة مدى التقدم لبلوغ الأهداف، والتمكن من مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة.

والتوجه الإستراتيجي أداة هامة للتأكد من اختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المنظمات الخيرية؛ والتي تكون مستمدة من تعظيم استثمار مواطن القوة وفرص النجاح، وتقليل احتمالات التعرض للتهديدات والمخاطر.

ومن جهة أخرى فإن بناء الهيكل التنظيمي يمثل نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، حيث يساعد على فهم إجراءاتها وعملياتها التنظيمية وتحليلها، ولا يقتصر على تحسين الإنتاجية والكفاءة، بل يتعدى ذلك لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع معنوياتهم، وتوليد التماسك بينهم.

وقد قام مركز أصول بالتعاون مع مركز مسارات التميز للتدريب بإعداد حقيبة تدريبية بعنوان "إستراتيجيات إدارة العمل الخيري"؛ لتعين العاملين في القطاع الخيري على مواجهة التغيرات التي تفرضها تحديات القرن الحادي والعشرين على واقع العمل الدعوي.



استراتيجيات إدارة العمل الخيري

الهدف العام للدورة:

تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة العمل الدعوي 

الأهداف التفصيلية: يستطيع المتدرب في نهاية الدورة التدريبية:

- 1 التمييز بين المفاهيم المعرفية في استراتيجيات إدارة الدعوة.
- 2 استشعار أهمية التخطيط في المنظمات الدعوية.
- 3 تطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- 4 تطبيق أبعاد التنظيم: (تقسيم العمل - إحداث الوحدات - الوحدات التنفيذية - مستويات الإدارة - نطاق الإشراف - المركزية واللامركزية).
- 5 القدرة على توصيف إجراءات العمل بوضوح.
- 6 استشعار دور أدوات التوجيه الإداري: (القيادة - التواصل - الدافعية - اتخاذ القرار) في تحفيز إنتاجية فريق العمل.
- 7 تطبيق المهام الرئيسة في عملية التوظيف الإداري الدعوي.
- 8 تكوين اتجاهات إيجابية نحو الرقابة الإدارية في الإسلام.
- 9 تقييم الخطط من خلال المعايير الرقابية وتصحيح الانحرافات.
- 10 بناء توجهات إيجابية نحو تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الدعوية.
- 11 لفت الانتباه لدور الفكر الإسلامي في ترسيخ المعرفة.
- 12 استشعار أهمية التغيير المؤسسي في استدامة العمل الدعوي.
- 13 تطبيق خطوات التغيير المؤسسي في العمل الدعوي.
- 14 التمييز بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الأزمات في المنظمات الدعوية.



الوحدات التدريبية:

- الوحدة الأولى: مفاهيم في الإدارة الاستراتيجية.
- الوحدة الثانية : العمليات الإدارية (التخطيط).
- الوحدة الثالثة : العمليات الإدارية (التخطيط الاستراتيجي).
- الوحدة الرابعة : العمليات الإدارية (التنظيم ١).
- الوحدة الخامسة : العمليات الإدارية (التنظيم ٢).
- الوحدة السادسة : العمليات الإدارية (التوجيه الإداري).
- الوحدة السابعة : العمليات الإدارية (التوظيف).
- الوحدة الثامنة : العمليات الإدارية (الرقابة).
- الوحدة التاسعة : إدارة الجودة الشاملة.
- الوحدة العاشرة: إدارة المعرفة.
- الوحدة الحادية عشرة : إدارة التغيير في المنظمات الدعوية.
- الوحدة الثانية عشرة : إدارة الأزمات في المنظمات الدعوية.

تصنيف الحقيقية:

المجال	عدد الوحدات	الاستخدام	التصميم	المعينات
تطويري	١٢ وحدة تدريبية	حقيقية شاملة	حقيقية إلكترونية	مقاطع فيديو
الأساليب				
عرض تدريبي	تدريبات جماعية	نص قرائي	حالة دراسية	
يقوم المدرب بعرض المعلومات بشكل تسلسلي من العام إلى الخاص مراعيًا الأولوية في طرح المعلومات والأمثلة.	يتم من خلالها اكتساب مهارات ذات صلة بالجانب النظري، قائمة على أهداف محددة، بحيث يتمكن كل متدرب من رؤية استجابات المتدربين الآخرين.	نص مقروء يتمم المادة العلمية المطروحة في العرض التدريبي، ويساعد على توسيع مدارك المتعلم، وتوجيهه إلى مزيد من القراءات.	أسلوب معرفي يتم فيه عرض نص الحالة ثم يعمل المتدربون على تحليل swot والإجابة عن الأسئلة المرتبطة بدراسة الحالة.	
التقييم لكل وحدة				
مشاهدة العرض التدريبي كاملاً	قراءة النص القرائي	التعليق على الحالة التدريبية	حل التدريبات الجماعية	الإجابة عن أسئلة التقييم
التقييم للدورة كاملة				
تقديم المشروع				





مفهوم الاستراتيجية

1

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

- 1 التمييز بين المفاهيم المعرفية في استراتيجيات إدارة الدعوة.
- 2 توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الدعوي.
- 3 توجيه المتدربين للاستفادة من مبادئ الإدارة الإسلامية في إدارة المنظمات الدعوية.



مفاهيم وتعريفات الإدارة الإستراتيجية

* مفهوم الاستراتيجية:-

اشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship) وعلى هذا النحو؛ فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية.

وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Webster) بأنها: علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية، بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، والاقتصاد، والاجتماع، الإدارة.. إلخ.

* تعريف الإدارة الاستراتيجية:-

- عرف شاندلر الإدارة الاستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

- ويرى أنسوف بأن الإدارة الاستراتيجية هي: تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها.

- وعرف كل من جوش وجلويك الإدارة الاستراتيجية بأنها: الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.



* نظرة تاريخية للإدارة:-

تطور علم الإدارة تطوراً كبيراً وأخذت الأبحاث والدراسات تغطي أبعاد العملية الإدارية، ومع أن هذا التطور كان في مجال الإدارة العامة وبخاصة المؤسسات الصناعية والتجارية، إلا أنه انتقل إلى ميدان التربية، حتى أصبح علماً مستقلاً في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. ويعتبر مفهوم الإدارة العلمية من أول المفاهيم التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين ويعتبر رائد هذا الاتجاه فردريك تايلور (frederictaylor) الذي يعتبر اسماً مشهوراً لدى طلبة الإدارة العامة، والذي يلقب أحياناً بأبي الإدارة العلمية.

وفردريك تايلور (frederictaylor) كانت له خلفية علمية وهندسية، ويعتبر في قمة هرم المستشارين الهنسييين في الصناعة الأمريكية. حيث كرس تايلور جهوده في الفترة ما بين (1900 - 1915) على مشاكل الإنتاج العلمي في المصانع الأمريكية. وكان الهدف من أفكاره في الإدارة تخفيض وحدة الإنتاج، ويهدف من وراء ذلك كله إلى تحسين الكفاءة الصناعية من خلال تحسين الإدارة.

وتلاه هنري فايول الذي وضع أول نظرية كاملة للإدارة إذ تضمنت وظائف الإدارة، مبادئ وأسس الإدارة، فقد كان مؤمناً بأن إدارة الموظفين هي المفتاح للنجاح الصناعي، ومن أجل ذلك فقد افترض سلسلة من الأوامر الواضحة والمحدد بقنوات اتصال جامدة وعليه فلا بد من اختيار الرجل المناسب لعمل محدد.

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية، لا سيما بعد عقد مؤتمر دولي للإدارة في براغ عام 1924م. إلا أنها واجهت فيما بعد نقداً شديداً على اعتبار أنها أهملت الحاجات النفسية للأفراد والجوانب الاجتماعية في الإدارة.

ومن المتعارف عليه تاريخياً في الفكر الإداري الحديث أن النظريات الإدارية مرت في مراحل تطورها بثلاث مراحل زمنية، وتصنف هذه النظريات الإدارية بثلاث مدارس رئيسة في الإدارة:

1 **المدرسة الكلاسيكية:** وتتناول الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي، ومن روادها ماكس ويبر، وترى أن دور المدير رسمي وظيفي تحده اللوائح التشريعية ويكون هدفه الأول والأخير تحقيق الإنتاج وزيادته بأقل التكاليف ولتحقيق ذلك نجده ينهج في أسلوب إدارته نهجاً استبدادياً في تعامله مع العاملين باعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي فقط.

2 **المدرسة الإنسانية:** ومن روادها التون مايو، وتعنى بدور المدير الذي ينبغي أن يركز كل جهده في منظمته على الجوانب الإنسانية وما تضمنه من مشاعر العاملين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية وذلك باتباع الديمقراطية وتطبيق



اللامركزية في اتخاذ القرار، وكذلك في إشباع الحاجات الأساسية والنفسية والاجتماعية للعاملين، لكن المغالاة في هذه الأمور يمكن أن تكون على حساب درجة الإنجاز والإنتاجية.

3 المدرسة السلوكية: جاءت هذه لتسد الثغرات في المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الإنسانية، لذا نجد أنها تركز على الجانبين (الإنتاج والعلاقات الإنسانية) فهي تعمل على أن يكون الإنتاج مرتفعاً وفي الوقت نفسه يكون هناك تفهم وإشباع لحاجات الأفراد وميولهم ورغباتهم، ومن أشهر نظرياتها، نظرية $X Y$ ونظرية الأنماط الإدارية لبيليك وموتون.

4 ظهرت أنماط حديثة في الإدارة مثل:

أ-الإدارة بالأهداف: التي يقاس الأداء فيها بقدرة الفرد على إنجاز المهمة التي يتم تحديدها بطريقة دقيقة وواضحة.
ب-دوائر الجودة: وتكون الإدارة مجموعة من فرق العمل خصيصاً للتركيز على تطوير المنتج أو الخدمة.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة. مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية. والإدارة الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:

- 1 صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.
- 2 صياغة الاستراتيجية.
- 3 التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي:
أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية..
ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- 4 الخيارات الاستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها:
أ. البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
ب. البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
ج. البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.
- 5 تنفيذ الإستراتيجية.
- 6 تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة مدركة ومنجزة.



* أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات العمل الدعوي:-

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية؛ كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية، كما بينت الدراسة التي أجراها (أنسوف) ومجموعة معه إلى ان المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل المنظمات غير الربحية في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية والدعوية خاصة، من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات غير الربحية والمتمثلة بالآتي:

1 التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية:

إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمات غير الربحية كمًا ونوعًا تسهم كثيراً في إيجاد حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة حيث أصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي وما بعده؛ ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات؛ ومن أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة؛ من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

2 تدعيم المركز التنافسي:

تزيد الإدارة الاستراتيجية قدرة المنظمات غير الربحية والدعوية على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية والدولية، وتساعد المنظمات غير الربحية على الاستفادة من مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

3 تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:

تساهم الإدارة الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمات غير الربحية لمواجهه التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية؛ فالمنظمات الدعوية



التي تعمل بفكر استراتيجي من وقت بعيد تجاوزت الأزمات المالية بحسن استخدام الموارد..

4 تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمديرين، وتنمية التفكير في المستقبل

5 توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمات الدعوية

6 تساهم الإدارة الاستراتيجية في الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية، والملاحظ ضعف انتقال المعرفة في المنظمات الدعوية؛ حيث ترتبط نجاحات المنظمات الدعوية في الغالب بأشخاص معينين، ويتوارى هذا النجاح عند تركهم للمنظمات الدعوية؛ فتساعد الإدارة الاستراتيجية على العمل المؤسسي الذي يسهم في انتقال المعرفة عبر الأجيال المختلفة.

7 كما تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية، في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

8 تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات الدعوية في الاستعداد للتغيرات المستقبلية؛ والتفكير في منتجات دعوية جديدة.



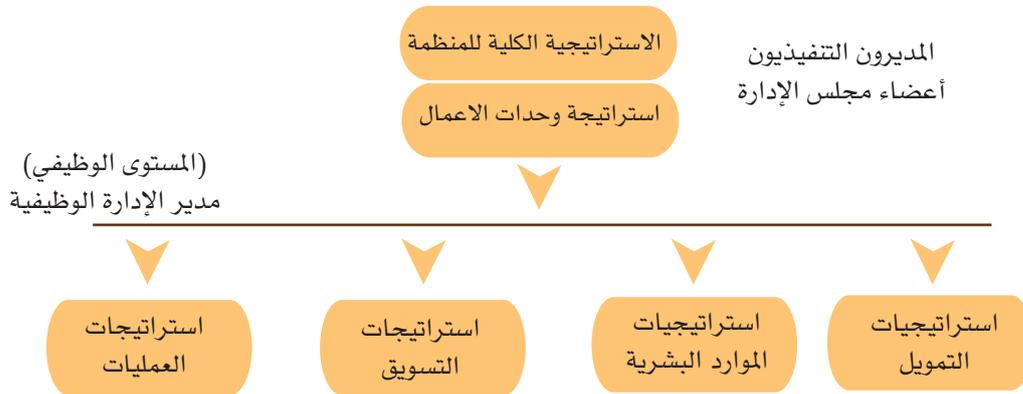
* مستويات الإدارة الاستراتيجية:-

نحاول هنا التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية هي:

- 1 الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- 2 الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
- 3 الاستراتيجية على مستوى الوظائف

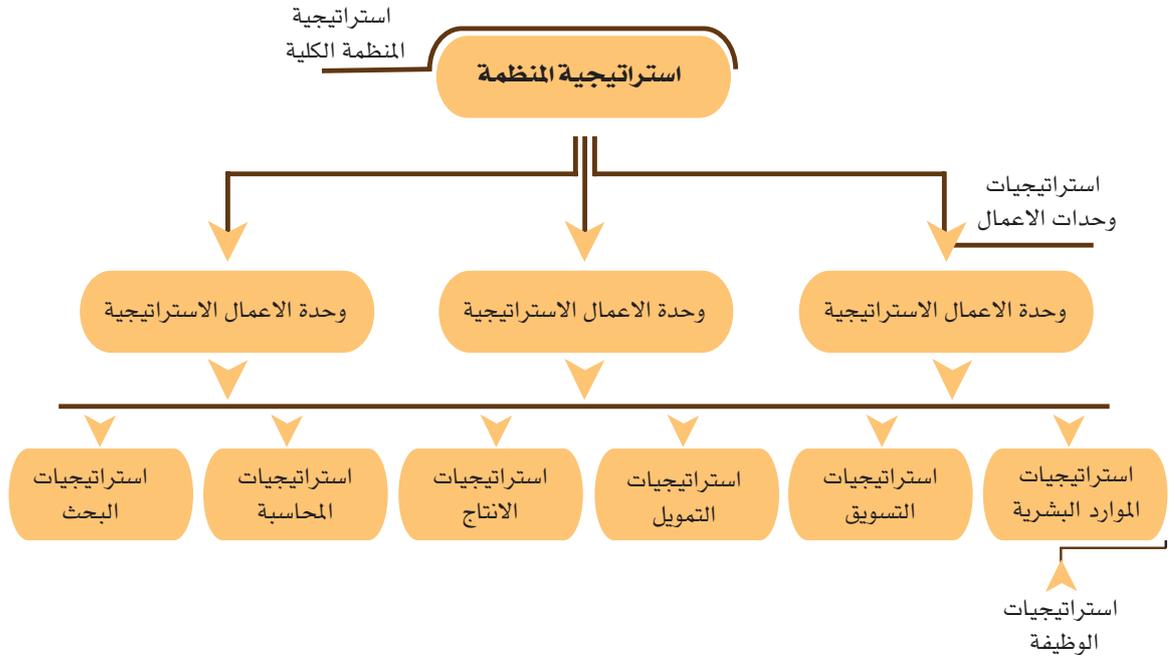
* الإستراتيجية على مستوى المنظمة:-

إن المنظمات الدعوية التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاطاً واحداً تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة.



* الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:-

تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، لتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط؛ من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة؛ ويتضح الاهتمام الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال في المنظمات الدعوية بتميز بعض المنظمات الدعوية في منتجات معينة مثلاً: إثراء المحتوى الدعوي؛ أو الدعوة عبر وسائل معينة، كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدعوية على مستوى وحدات الأعمال تؤثر في الاستقطاب المتميز للعناصر البشرية؛ والتدوير الوظيفي؛ أضف إلى ذلك استراتيجيات المحاسبة التي تساعد على ظهور نموذج متميز من الحوكمة في المنظمات الدعوية.



1

الوحدة الأولى



* الاستراتيجية على مستوى الوظائف:-

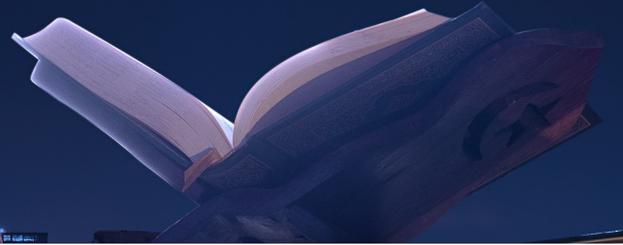
يقوم مديرو الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية، ويتسم نطاق أعمالهم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل: (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، المحاسبة) والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة بمستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدات الأعمال.

ف عندما توجه الإدارة الاستراتيجية أحد المنظمات الدعوية للاهتمام بصناعة المحتوى الدعوي؛ فإن وحدات الأعمال بأقسامها (الموارد البشرية، تنمية الموارد، والتسويق، والمحاسبة، والإنتاج، والبحث) تتجه لتحقيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمة المتمثل بصناعة المحتوى الدعوي؛ ثم داخل كل وحدة أعمال تتجه جميع الوظائف لخدمة صناعة المحتوى الدعوي؛ وهذا يحقق التكامل بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظائف.





ملامح ومميزات النظرية الإدارية الإسلامية



النص القرآني

- 1 الإدارة الإسلامية جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي العام، فهي مرتبطة بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي، والموظف أو العامل أهم العوامل الإدارية، فهو الموظف المسلم الملتزم بأوامر الخالق والمستجيب لنواهيه فهو لا يكذب ولا يغش ولا يرتشي ولا يتسبب في عمله.
- 2 الإدارة الإسلامية تسعى لإشباع حاجات الفرد المسلم المادية والمعنوية طالما أنه يؤدي عمله بمسؤولية.
- 3 والإسلام ينظر إلى الوظيفة على أنها أمانة ومسؤولية شخصية للفرد العامل وذلك امتثالاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨] وقوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ [المدثر: ٣٨].
- 4 كذلك اهتمت النظرية الإدارية الإسلامية بالجوانب النفسية مثل الرفق بالعامل وعدم تكلفته بما لا يطيق كما راعت ظروف العامل الأسرية، فراعته حجم أسرته عند تحديد الأجر كما راعت ظروف مرضه وعجزه عن العمل حتى وإن كان من غير المسلمين وبعد تقاعد الموظف أو العامل.
- 5 قيام النظرية الإدارية على مبدأ الشورى والمشاركة، فالشورى هي أساس الحكم الصالح وقد أمر القرآن بها وجعلها من أهم العناصر التي تركز عليها الدولة الإسلامية، ومبدأ الشورى من الظواهر الصحية في الإدارة فهو أمر رباني ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩] ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]



6 ومن أهم عوامل نجاح النظرية الإدارية الإسلامية: القيادة الإدارية التي وقع على عاتقها عبء الممارسة الفعلية لما هو نظري، فهذه القيادة مثلت القدوة الحسنة، والمثال الذي يحتذى وامتازت بحسن التصرف والقيادة الإدارية الإسلامية لا تهتم بإشباع حاجات الأفراد على حساب الإنتاج بل هي توازي بين الاثنين.

7 أيضاً من أهم عوامل نجاح وتفوق النظرية الإدارية الإسلامية اهتمامها بالسلطة الرسمية، عوامل التنظيم الإداري تتمثل في:

▪ التدرج الرئاسي.

▪ الاختيار الجيد لمن يشغلون الوظائف.

▪ الوصف الدقيق للوظيفة.

8 إن النظرية الإدارية الإسلامية اهتمت اهتماماً خاصاً بالموظف العام لأنه محور العملية الإدارية ولا بد من أن يساهم ويشارك في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية، ويبدأ ذلك في العمل وذلك امتثالاً لقولة تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ﴾ [الإسراء: ٣٤]، وهذا العهد تمثل في عقد العمل بين الموظف والجهة صاحبة العمل، وعليه طاعة الرؤساء بالمعروف امتثالاً لقولة تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩]

خلاصة القول أن نجاح النظرية الإدارية الإسلامية يرجع للخصائص التي امتازت بها والتي سبق التعرض لها والتي جعلت محورها هو الفرد المسلم العامل الذي يحركه وازعه الديني وهذا ما افتقدته بقية النظريات كما أنها تعاملت مع بقية المتغيرات الأخرى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والدينية.



* سمات القائد الدعوي الاستراتيجي:-

وضع (إدوارد راب) خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الاستراتيجيين هي:



- 1 امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.
- 2 تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المديرون الاستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشكلات، التي تواجههم في المنظمة.
- 3 السياسة الجيدة، فالمديرون الاستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مبادئ القوة مع المهارة، وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء وقادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.
- 4 المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصاً أن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغبها على استمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.
- 5 امتلاك القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

1

الوحدة الأولى

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
مفاهيم في الإدارة الاستراتيجية



* مبادئ الإدارة الإسلامية:-

1 مبدأ التقوى والالتزام بالنهج الإلهي:

إن الإيمان والالتزام بالنهج الإلهي يولد القناعة في النفس البشرية واستقامة في السلوك ﴿أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [يونس: ٦٢]

2 مبدأ الحسبة:

وتتضمن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من قبل الرئيس والمرؤوس، وكان النبي ﷺ يتجول في أسواق المدينة للمراقبة، حيث إن من العوامل المؤثرة في ترغيب المحسنين وتأديب المسيئين تطبيق الحسبة وقاعدة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في أي مجتمع، حيث إن شيوع الفساد والاختلاس والتهاون بالوظيفة العامة يهدم الاقتصاد، فعندما سئل رسول الله ﷺ من خير الناس قال: "أمرهم بالمعروف ونهاهم عن المنكر وأتقاهم لله وأرضاهم" رياض الصالحين ص 70. وعندما وقع أحد العمال في خطأ قبول الهدية سارع النبي ﷺ بعلاج هذا الخطأ ففي الحديث أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ اسْتَعْمَلَ عَامِلًا، فَجَاءَهُ الْعَامِلُ حِينَ فَرَغَ مِنْ عَمَلِهِ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، هَذَا لَكُمْ وَهَذَا أَهْدَى لِي. فَقَالَ لَهُ: (أَفَلَا قَعَدْتَ فِي بَيْتِ أَبِيكَ وَأُمَّكَ، فَنَظَرْتَ أَيُّهُدَى لَكَ أَمْ لَا؟) رواه البخاري.

3 مبدأ تحمل المسؤولية من جانب الفرد والمجتمع:

إن المجتمع الذي يعدُّ الإيمان وخدمة الإنسان والإرادة واجباً سوف يشعر كل فرد فيه بأنه معني بتحمل المسؤولية بالنسبة إلى مصالح الآخرين ويشعر وكأنه متعهد لهم جميعاً، قال الرسول ﷺ: (ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) متفق عليه، وغالباً تقدم المنظمات الدعوية خدمات تتصل بالمستفيدين، فتحمل المسؤولية من قبل الدعاة والموظفين يجعل الخدمات التي تصل للمستفيدين عالية الجودة.

4 مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

السلطة هي القدرة على تنفيذ المهام المسؤولية هي الالتزام بتنفيذ المهام، لهذا نجد أن المسؤولية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسلطة وأن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية وأن ترتبط بقبول وطاعة المرؤوسين، والفكر الإداري الإسلامي يقرر الربط بين السلطة والمسؤولية من حيث التعادل ويربط بينهما على أساس شخصي لأن المسؤولية في الإسلام شخصية، وكل فرد محاسب على ما جنت يداه ولا تتعدى مسؤوليته إلى غيره لقوله تعالى: ﴿كُلُّ أُنثَى بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ [الطور: ٢١].



5 مبدأ العدل والمساواة:

إن إقامة العدل والمساواة بين الناس أفراداً أو جماعات ليست من الأمور التطوعية التي تترك لمزاج المسؤول، وهي أقدس الواجبات في جميع الشرائع السماوية. حيث إن ترك العدل يعد ظلماً، قال النبي ﷺ (أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكَمُ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ، وَأَيُّمُ اللَّهِ، لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا) رواه البخاري، فعلى القائد أن يعدل في تعيين الموظفين، ويعدل في الرواتب والحوافز، ويعدل في توزيع موارد المنظمة الدعوية.

6 مبدأ حسن التعامل مع الغير:

قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ﴾ [النحل: ١٢٥] إن قيادة الرسول ﷺ للأفراد والجماعات كانت عن طريق الحكمة والقنوة الحسنة وهذه من سمات القائد الدعوي المميز، فعن أنس بن مالك ؓ قال: كنت أمشي مع رسول الله ﷺ وعليه بردٌ نجرانيٌّ غليظ الحاشية، فأدركه أعرابيٌّ، فجبذه بردائه جبذةً شديدةً، حتى نظرت إلى صفحة عاتق رسول الله صلى الله عليه وسلم قد أثرت بها حاشية البرد من شدة جبذته، ثم قال: يا محمد! مر لي من مال الله الذي عندك، فالتفت إليه رسول الله ﷺ ثم ضحك، ثم أمر له بعطاء) رواه البخاري، فعلى القائد الدعوي أن يحسن من التعامل مع الموظفين والمراجعين والمستفيدين، لأن حسن المعاملة يؤلف القلوب لهذا الدين العظيم.

7 مبدأ اختيار الموظفين حسب قدراتهم الوظيفية:

كلف الله سبحانه وتعالى الإنسان في جميع أمور الحياة حسب طاقته المتفاوتة، والإنسان يقوم بما عليه من طاعه وعبادة وعمل وفق القدرات الذاتية، وإذا كان هذا في مجال العبادات فهو أيضاً في مجال التوظيف؛ فينبغي أن يسعى القائد الدعوي إلى أن يلائم بين الوظيفة وقدرات الموظف، ويظهر هذا جلياً في عدم تولية النبي ﷺ لأبي ذر بسبب ضعفه، فعن أبي ذر قال: قلت يا رسول الله، ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي ثم قال: (يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها) رواه مسلم.

8 الانتماء والشعور بالمصلحة العامة.

9 مبدأ اللين والابتعاد عن الفظاظة في التعامل.

10 مبدأ التواضع وعدم التكبر.

11 مبدأ التعاون.



غياب الاستراتيجية

الحالة التدريبية

في إحدى مراكز الدعوة الحديثة تم تعيين المهندس خالد مديراً للمركز، بعد مرور شهر من تعيينه كان يواجه العديد من المشكلات مع فريق العمل، حيث إن مهام البعض غير محددة وتدخل بعض المهام مع مهام الأقسام الأخرى، تم عقد اجتماع مع مديري الأقسام اتضح أن ما لديهم هو خطة تشغيلية فقط.

قرر المهندس خالد عمل خطة استراتيجية للمركز تمر بخطوات محددة بدءاً من صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، ومن ثم تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ووضع أدوات قياس ومؤشرات لمتابعة الخطة.

لم يظهر مديرو الأقسام تفاعلاً، غير أن إصرار المهندس خالد بخبرته الدعوية والإدارية استطاع البدء بوضع خطة استراتيجية ستساعد في تحقيق الأهداف الدعوية.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
مفاهيم في الإدارة الاستراتيجية



* في ضوء الحالة التدريبية « غياب الاستراتيجية »

لخص نقاط القوة والفرص من وجود استراتيجية محددة للمركز الدعوي:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة في استمرار العمل في المركز من دون استراتيجيات محددة:



.....

.....

.....

.....

الإيجابية من مشاركة رؤساء الأقسام في إعداد الاستراتيجيات ؟



.....

.....

.....

.....

1

الوحدة الأولى

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
مفاهيم في الإدارة الاستراتيجية



التخطيط

2

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:



الأهداف التفصيلية:

- 1 التعرف على المفاهيم المعرفية للتخطيط.
- 2 استشعار أهمية التخطيط في المنظمات الدعوية.
- 3 التفريق بين أنواع التخطيط.
- 4 فهم متطلبات ومعوقات التخطيط.





نشأة التخطيط

* نشأة التخطيط:

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام ١٩١٠ م من خلال مقال للاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام ١٩٢٨ م، وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية.

قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ، عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ [الأنفال: ٦٠]

* تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه المسار الذي يحدد مسبقاً من أجل تحقيق أهداف معينة تلتزم الإدارة بها وتعمل بموجبها أيضاً.

كذلك عرف التخطيط بأنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها من خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفقاً لأساليب تختصر التكاليف وتعظم النتائج.

ومن هذه التعاريف يمكن القول إن التخطيط يجب أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- ماذا نريد أن نفعل؟ أي ما هو هدفنا.
- أين نقف الآن من ذلك الهدف؟ وما هو وضعنا الحالي؟
- ما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائقاً أمام الهدف؟



- ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف ؟
- ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل ؟

* أنواع التخطيط:

- حسب نطاق الخطة شاملة – جزئية.
- حسب درجة الإلزام اختيارية – ملزمة.
- حسب المركزية مركزية – غير مركزية.
- حسب المدى الزمني طويلة الأجل – متوسطة الأجل – قصيرة الأجل.

* أهمية التخطيط في المنظمات الدعوية:

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله باعتباره الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة الدعوية في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقاً فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فمن دون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، ويساعد التخطيط المنظمات الدعوية على:

- التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث.
- تركيز الضوء على الأهداف.
- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام.
- الاقتصاد في النفقات.
- تسهيل عملية الرقابة.

* متطلبات نجاح التخطيط في المنظمات الدعوية:

الشمولية – المرونة – الواقعية – الاستمرارية – الوضوح – المشاركة – التوقيت – التكلفة .. إلخ

* معوقات التخطيط في المنظمات الدعوية:

- 1 عدم كفاءة المخططين، أو أخذ قوالب جاهزة للتخطيط، دون مراعاة ظروف المنظمة الدعوية.
- 2 نقص الموارد الذاتية وفشل الجهد في الحصول على موارد خارجية.
- 3 عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.



- 4 البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- 5 الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها.
- 6 التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين.
- 7 عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي لعملية التخطيط.
- 8 عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
- 9 ارتفاع أسعار التكاليف للموارد المادية.
- 10 مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
- 11 عدم توفر البنية الاجتماعية والسياسية.
- 12 سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

* أنواع التخطيط:

تختار المنظمة الدعوية عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط ما يلي:

التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة الدعوية أفقياً بفتحها فروعاً جديدة أو توسعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.



التخطيط التكتيكي:

وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنّى ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارات العليا والإدارات الوسطى ومن أمثاله اختيار أنواع من المعدات التي تدعم خطاً إنتاجياً معيناً.

التخطيط التشغيلي:

وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى، وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة الدعوية للقوى العاملة وما شابه.

* تعريف التخطيط الاستراتيجي:

أداة إدارية لتحديد الصورة الذهنية للمنظمة في المستقبل البعيد وكيفية الوصول إليها.

* تعريف التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي هو ذلك التفكير الذي يتسم بالخيال والاستشراف ضمن رؤية استراتيجية. تفكير يتحلى به المدير كمفكر استراتيجي بعيني الطائر. فيرى أبعد وأشمل، فيستعرض بيانات الماضي ويحلل بيانات الحاضر ليتنبأ بما يمكن أن يكون.

* تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تحريك الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق كفاءة المنظمة على المدى البعيد.

التفكير الاستراتيجي = عقيدة المنظمة الدعوية:

تحديد ومعرفة الاتجاه الذي تسيّر فيه المنظمة الدعوية ولماذا اختاروه؟
ولمصلحة من؟

وكيف يمكن بصفة عامة الوصول إليه؟

ثم يربطون بين كل ذلك وبين وضع الخطط وبين الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية = الإطار الحيوي للخطة الاستراتيجية:

أن يتأكد أعضاء المنظمة الدعوية بصفة عامة وقيادات ومديرو المنظمة الدعوية بصفة خاصة من أن التغييرات اللازمة للتنظيم يتم تنفيذها بصورة عادلة ومحقة للكفاءة والإنتاجية، أي أن التغييرات المطلوبة يجب أن تجعل للتنظيم قيمة إزاء نفسه وإزاء البيئة الخارجية، مما يؤدي بدوره إلى استمرارية النجاح التنظيمي واستمرارية تحقق الموارد.



* أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز:

تفكير واقعي	تفكير ابتكاري / إبداعي	تفكير مستقبلي
تفكير إيجابي	تفكير تفاؤلي	تفكير جماعي
تفكير مبني على الحقائق	تفكير مرن	تفكير طموح

* الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
● أقصر زمنياً.	● أطول زمنياً.
● يهتم بعنصر الوقت (في سباق مع الزمن) عمل الأشياء.	● يهتم بنوعية التحقق (وإن طال المدى) عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
● تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤية.	● مبني على رؤية مستقبلية للمنظمة/ متكامل.
● تخطيط في حدود الموارد المتاحة.	● محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة.
● يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي.	● يأخذ المبادرة/ الابتكار/ اكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي
● يركز أكثر على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية.	● يركز أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عملياً.
● يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية.	● يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة.
● أعضاء الجمعية في سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية.	● أعضاء الجمعية في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة.
● نادراً ما يلتفت إلى عنصر التمكين، وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري/ يركز على الكفاءة.	● يهدف إلى دفع الجمعية قدماً إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة/ يركز على الفاعلية.
● ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية.	● يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.



* العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ:

مناسب	(المتاعب) التنفيذ غير المناسب يكون سبباً في فشل الخطة الاستراتيجية الجيدة	(النجاح) القدرة على تحقيق الأهداف المخططة.
تخطيط استراتيجي		(الإنقاذ) هناك احتمال أن يساعد الأداء المناسب في نجاح الاستراتيجية
غير مناسب	(الفشل)	
	غير مناسب	التخطيط التشغيلي مناسب

* فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يحقق الفوائد التالية:

- أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي قدرته على التعامل مع التغيرات، والمنظمات الدعوية تعيش في عالم متغير، وإذا لم تتقدم فسوف تتقدم، كما حصل لشركة نوكيا وكوداك.
- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد المنظمة الدعوية على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة الدعوية على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يساعد المنظمة الدعوية على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة الدعوية، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة الدعوية من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.



- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة الدعوية على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع معارف المنظمة الدعوية ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئية الخارجية المحيطة بها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة الدعوية وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

* العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الاستراتيجية يمكن إجمالها بالآتي:

1 الأفق الزمني للاستراتيجية:

يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية، فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصير، وهناك القرارات المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب وأخيراً القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

2 التركيز في الإنتاج:

يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المنظمات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

3 التناسق في السياسات:

تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول أعمال المنظمة إلى فوضى وارتباك.

4 أنواع وكلفة الخدمات:

تؤكد الاستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.



5 المرحلة التي تمر بها المنظمة:

تمر المنظمة بمراحل عدة فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعاباً كاملاً لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.

6 إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي:

فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

* عوائق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الدعوية:

1 التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه المدة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع

2 عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته لكنها قد لا تملك مقومات وقدرات وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية.

3 مقاومة بعض العناصر في المنظمة الدعوية للتغيير:

إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة الدعوية نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض.

4 الموارد المالية للمنظمة:

من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية.

5 عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة الدعوية وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة الدعوية مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.



6 انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة الدعوية على تطويرها يلهي المنظمة الدعوية ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7 المعلومات والبيانات الإحصائية:

تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية.

8 ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:

يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خطأ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة الدعوية ونجاحها حيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة الدعوية واستمرارها.

أقل من 10% من الاستراتيجيات المصاغة بفاعلية تطبق بصورة فاعلة (مجلة فورتن 1997م).

لماذا تفشل الاستراتيجيات؟

- 5% فقط من الموظفين يفهمون استراتيجيات منشأتهم.
- 25% فقط من المديرين يربطون حوافزهم المالية بمدى تحقيق الاستراتيجيات.
- 85% من الإدارات العليا يقضون ساعة أو أقل شهرياً في المناقشة.
- 60% من المؤسسات لا ترتبط موازناتها المالية بالاستراتيجيات.



التخطيط في الإسلام

النص القرآني

أولاً: التخطيط في أدوار الدعوة ومراحلها:

يمكن أن نقسم عهد الدعوة الإسلامية إلى دورين يمتاز أحدهما عن الآخر تمام الامتياز، وهما:

- 1 الدور المكي ثلاث عشرة سنة تقريباً.
- 2 الدور المدني عشر سنوات كاملة.

يشتمل كل من الدورين على مراحل ولكل مرحلة خصائص تمتاز بها عن غيرها، ويمكن تقسيم الدور المكي إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة الدعوة السرية.
- مرحلة إعلان الدعوة في مكة: بداية السنة الرابعة من النبوة إلى أواخر السنة العاشرة.
- مرحلة الدعوة خارج مكة من أواخر السنة العاشرة من النبوة إلى هجرته ﷺ إلى المدينة.

كما يمكن تقسيم الدور المدني إلى مراحل أخرى متميزة.

لنسأل المخطط وعلماء التخطيط ماذا يكون هذا التقسيم وتحديد تلك الأدوار؟ وما معنى الدور السري ثم دور الإعلان في مكة أولاً؟ ثم الخروج إلى خارجها بعد ذلك؟ ماذا يكون ذلك غير التخطيط الدقيق المحكم.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التخطيط »



ثانياً: التخطيط في دعوة الأفراد:

(عرض الرسول ﷺ الدعوة على كل من توسم فيه خيراً ممن يعرفهم بحب الحق والخير، ويعرفونه بتحري الصدق والصلاح، فاستجاب له من هؤلاء الذين لم تخالجهم ريبة في عظمة الرسول صلى الله عليه وسلم وجلالة نفسه وصدق خبره. جميعهم عرفوا في التاريخ الإسلامي بالسابقين الأولين كانوا حوالي 40 شخصاً من السادة والعييد من جميع بطون قريش.

هؤلاء السابقون الأولون هم قادة المسلمين كانوا في حياة النبي عظماء وبعد النبي خلفاء وقادة وفاتحين وعلماء وفقهاء فهل كان اختيارهم كيفما اتفق؟ أم النوعية والكفاءة والرجولة والقيادة كانت شرطاً في اختيار العناصر في تلك المرحلة..؟

يدل على ذلك قدوم بعض النفر في هذه المرحلة وإعلانهم الإسلام، فأعادهم رسول الله ﷺ إلى قبائلهم على أن يعودوا بعد انتشار الإسلام وتمكينه، فمكة اليوم محضن للقيادات يراها النبي الأمين محمد ﷺ فهل هذا تخطيط واع أم مجرد عمل سطحي لا هدف وراءه؟

قصة سيدنا يوسف عليه السلام:

عرف الفكر الإسلامي الموازنة التخطيطية وقدر الاحتياجات والإيرادات اللازمة لتغطيتها كما ورد في قصة يوسف عليه السلام والتي حكاها القرآن بقوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ﴾ [يوسف: ٤٣] فقد أرسى سيدنا يوسف لملك مصر موازنة تخطيطية توافرت لها الأصول العلمية والعملية وازن فيها الإنتاج الزراعي (الإيرادات) والنفقات الاستهلاكية بهدف مواجهة المخاطر المحتملة من المجاعة المتوقعة فقال لهم تزرعون سبع سنبلات خضر فما حصدتموه فاتركوه في سنبله ليعطيهم أجمل صورة للتخطيط الاستراتيجي والذي من شأنه حفظ الإيرادات (المنتج الزراعي) بعيداً عن المؤثرات الخارجية وليتم استخدام ذلك في سنوات القحط بغرض تخطي فترة الكساد في ضوء الظروف المتاحة وقد وضع يوسف -عليه السلام- نظاماً استمر تطبيقه خمسة عشر عاماً نجده في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِذْ لَقِيلَ لِمَ تَأْكُلُونَ فِي يَوْمٍ بَعْدَ ذَلِكَ سَبْعَ شَدَادٍ يَا كُنْ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِذْ لَقِيلَ لِمَ تَحْصِنُونَ﴾ [يوسف: ٤٨] ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ﴿٤٩﴾ [يوسف: ٤٧-٤٨].



وفي الآيات المباركات نجد مشروعاً له ثلاث مراحل: -

المرحلة الأولى: تستمر سبع سنوات حدد يوسف عليه السلام- معالمها كآلاتي:

- خطة الإنتاج: ﴿تَزْرَعُونَ﴾ (الزراعة).
- مدة الإنتاج: ﴿سَبْعَ سِنِينَ﴾ .
- مستوى الإنتاج: ﴿دَابَّاً﴾ عملاً دائماً متواصلاً .
- زيادة المدخرات: ﴿فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ﴾ .
- تقييد الاستهلاك: ﴿إِلَّا قَلِيلاً مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ .

المرحلة الثانية: تستمر سبع سنوات حدد أهم معالمها كآلاتي:

- تقييد وتنظيم الاستهلاك: ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادِيًّا كُنَّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ﴾
- الاستعداد لإعادة الاستثمار: ﴿إِلَّا قَلِيلاً مِّمَّا تَحْصُونَ﴾ .. أي هذه هي البذور التي ينبغي أن تحافظوا عليها .

المرحلة الثالثة: ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ﴾ (٤٩)

أي يبذرون ما احتفظوا به في سنبله من قبل سبع سنين، فإذا ما ارتفع النبات وغطى الأرض وزكا الثمر جمعوه وعصروا زيوتهم وفاكهتهم. ومن هذا نستشف أن خطة يوسف عليه السلام كانت تستهدف المجتمع بأسره ﴿تَزْرَعُونَ﴾ وإرادته الحكيمة متوجهة لإيجاد صفات في ذلك المجتمع تمكن من تحقيق الهدف المرسوم واجتثاث أي عائق في سبيل التنمية..... ومن ذلك: -

- 1 زيادة ساعات العمل وزيادة استثمار الطاقة الإنتاجية للأمة خلال المرحلة الأولى بأكملها، يتبين ذلك من خلال قوله: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابَّاً﴾ والدأب في اللغة يعني العادة والاستمرار وهذا يستدعي محاربة البطالة بجميع أنواعها ولاسيما البطالة المقنعة التي تظهر المجتمع بغير صورته الحقيقية ظاهره الرحمة وباطنه العذاب.
- 2 تنمية الوعي الادخاري كما يبينه قوله: ﴿فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ﴾ .

وهذا يستدعي محاربة ظاهرة الاستهلاك التي كانت منتشرة عند المصريين في عصره -عليه السلام- كما تذكر ذلك بعض المصادر ويأجج هذه الصفات الحسنة ومحاربة تلك الصفات الذميمة يتحقق ما أراده يوسف -عليه السلام- من رفع مستوى الإنتاج والموازنة بين متطلبات الإنتاج والادخار والاستهلاك.



لقد اكتملت للموازنة التي أرسى يوسف عليه السلام أسسها وقواعدها أركان الموازنة التخطيطية وتفصيل ذلك أن مفهوم الموازنة التخطيطية إنما يقوم على فكرة التوازن والموازنة، وقد قام يوسف عليه السلام بالموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك في ضوء الظروف المتاحة وذلك بغرض تخطي الجذب والقحط.

إن موازنة سيدنا يوسف قد توافر لها مبدأ المشاركة، باشتراك المستويات الإدارية في المسؤولية مسؤولية مباشرة عن تحقيق الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها. ولقد استتب ذلك من مخاطبته لرسول الملك بقوله ﴿تَزْرَعُونَ﴾، ﴿حَصَدْتُمْ﴾، ﴿فَذَرُوهُ﴾، ﴿مُحْصِنُونَ﴾، إذ الخطاب هنا بصيغة الجمع، أي للناس المخاطبين جميعاً وليس بصيغة المفرد. أي لجميع الناس والمسؤولين وهذه إشارة إلى ضرورة اشتراك كافة المستويات الإدارية - عليا ووسطى وتنفيذية - في إعداد الموازنة التخطيطية.

إن موازنة سيدنا يوسف قد توافر لها مبدأ توفير الحوافز، ومبدأ الواقعية في الأهداف وتناسبها مع الإمكانيات، ذلك أنه وقد وضح للناس أن سنوات كساد سبع ستعقب الرخاء، حمل إليهم البشرى تطمئنتهم وتحفزهم، وهي أن هذه الأزمة إلى انقطاع، إذ سيأتي على الناس عام فيه يغاثون ويرزقون وفيه يعصرون، ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ﴾.



التخطيط

للهجرة إلى المدينة

أولاً: سيخرج رسول الله ﷺ من بيته في أول الليل؛ وذلك لتجنب الحصار الذي سيفرضه المشركون حتماً على البيت.

ثانياً: ستتم الهجرة إلى المدينة عن طريق ساحل البحر الأحمر، وهو طريق وعر غير مألوف لا يعرفه كثير من الناس، وليس هو الطريق المعتاد للذهاب إلى المدينة؛ وذلك حتى يضمننا الاختفاء عن أعين المشركين.

ثالثاً: سيتم استئجار دليل يصحبهما في هذه الرحلة؛ لأن الطريق غير معروف، والضياع في الصحراء أمر خطير، ولا بُدَّ أن يكون هذا الدليل ماهراً في حرفته، أميناً على السرِّ، وفي الوقت ذاته لا يشكُّ المشركون في أمره، هذا الرجل هو عبد الله بن أريقط، وهو من المشركين.

رابعاً: سيَتَّجه الرسول ﷺ وأبو بكر الصديق رضي الله عنه في أول الهجرة إلى الجنوب في اتجاه اليمن، لمسافة خمسة أميال كاملة، أي حوالي ثمانية كيلو مترات، وهي مسافة كبيرة، مع أن المدينة في شمال مكة وليست في جنوبها؛ ولكن ذلك إمعاناً في التمويه؛ لأن المشركين إذا افتقدوا رسول الله ﷺ، فلا شك أنهم سيطلبونه في اتجاه المدينة وليس في اتجاه اليمن.



خامسًا: سيتم الذهاب إلى غار ثور في جنوب مكة، وهو غار غير مأهول في جبل شامخ وعر الطريق، صعب المرتقى، وسيبقى الصاحبان في هذا الغار مدة ثلاثة أيام كاملة، ولن يتحركا في اتجاه المدينة إلا بعد انقضاء هذه الأيام الثلاثة؛ وذلك حين يفقد أهل قريش الأمل في العثور عليهما، فيكون ذلك أدعى لأمانهما، وسوف يتركان الراحلتين مع الدليل عبد الله بن أريقط، على أن يقابلهما عند الغار بعد الأيام الثلاثة.

سادسًا: سيقوم عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه بدور الاستكشاف في هذه العملية الخطيرة؛ فهو سيذهب إلى الرسول صلى الله عليه وسلم والصديق رضي الله عنه كل يوم بأخبار مكة، وتحركات القرشيين، وردود الأفعال لخروج الرسول صلى الله عليه وسلم، وسوف يأتي في أول الليل، وسيبقى مع الرسول صلى الله عليه وسلم والصديق رضي الله عنه طوال الليل ثم يعود إلى مكة قبل الفجر، ويبيت هناك، ثم يُظهر نفسه للناس.

سابعًا: سيقوم عامر بن فهيرة مولى الصديق بدور التغطية للهجرة؛ وذلك برعي الأغنام فوق آثار أقدام الرسول صلى الله عليه وسلم والصديق، ثم فوق آثار أقدام عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه بعد ذلك، حتى يضيع على المشركين فرصة تتبع آثار الأقدام.



* في ضوء الحالة التدريبية « التخطيط للهجرة إلى المدينة »

لخص نقاط القوة والفرص من الهجرة النبوية من مكة للمدينة:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات لو لم تكن هناك خطة محكمة للهجرة من مكة إلى المدينة:



.....

.....

.....

.....

الإيجابية من مشاركة رؤساء الأقسام في إعداد الاستراتيجيات:



.....

.....

.....

.....







الوحدة
الثالثة



التخطيط الاستراتيجي

3

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية: 

- 1 توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل الدعوي.
- 2 تطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- 3 المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

العمليات الإدارية « التخطيط الاستراتيجي »



خطوات

التخطيط الاستراتيجي

المعرض التدريبي



أولاً: التخطيط للتخطيط Plan for Planning.

ثانياً: تحديد القيم Values.

ثالثاً: بناء الرؤية Vision.

رابعاً: كتابة الرسالة Mission.

خامساً: تحليل البيئة الداخلية.

سادساً: تحليل البيئة الخارجية.

سابعاً: التوجه الاستراتيجي.

ثامناً: الأهداف الاستراتيجية.

تاسعاً: تحليل الفجوات.

عاشراً: الخطة التشغيلية وتنفيذها.

الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط Plan for Planning:

1 فريق التخطيط:

- يجب أن يحتوي فريق التخطيط على أشخاص متميزين ومتمكنين من المجالات التالية:

- يجب ألا يقل فريق التخطيط عن 5 ولا يزيد عن 15 والأفضل من 7-9.

يمكن أن يكون الشخص لديه أكثر من قدرة ويمكن أن يشترك أكثر من شخص في قدرة واحدة.



2 تحديد المدة الزمنية اللازمة:

المدة المقترحة	نوعية الجمعية	عدد الموظفين
5	صغيرة	أقل من 100
10	متوسطة	100-500
20	كبيرة	أكثر من 500

3 البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.

4 دراسة ظروف العمل المحيطة.

الخطوة الثانية: تحديد القيم Values:

وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة الدعوية بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المنظمة الدعوية في أداء عملهم.

لتختار القيمة بشكل صحيح فعليها مراعاة التالي:

- 1 ألا تكون من القيم العالمية والتي لا يمكن تجاوزها مثل (الصدق، الأمانة، العدل..)
- 2 ألا يزيد عدد القيم التي سيتم اختيارها عن عشر (يوضع 1 إلى 3 في الرسالة).
- 3 أن تنعكس القيم في أنشطة المنظمة الدعوية (الشفافية تعني تضييق دائرة الأسرار، وإن اختارت المنظمة الدعوية العائلة فيجب أن توفر المنظمة الدعوية أنشطة لخدمة عوائل العاملين لديها وهكذا..)

الخطوة الثالثة: تحديد الرؤية Vision:

صورة ذهنية شاملة للمنظمة عند نقطة مستقبلية، وهي: مجموع الأهداف الرئيسية طويلة المدى.



مراحل صياغة الرؤية:

المنتجات الحالية				
-1	-2	-3	-4	
المنتجات المستقبلية عند نهاية الخطة (إلغاء التي لن تنتجها مستقبلاً)				
-1	-2	-3	-4	

الأسواق أو الفروع الحالية				
-1	-2	-3	-4	
الأسواق أو الفروع المستقبلية				
-1	-2	-3	-4	

ما تقيّمك للوضع الحالي للتقنية؟		
م	المعيار	التقييم الحالي
1	التقنية المستعملة في الإدارة.	
2	التقنية المستعملة في التواصل مع الزبائن.	
3	التقنية المستعملة في الإنتاج أو الخدمة.	
الأمر المستقبلية التي ستقوم باستحداثها		
م	المعيار	التقييم الحالي
1	الإدارة.	
2	التواصل.	
3	الإنتاج أو الخدمة.	



المرحلة الرابعة: الوضع المالي

قيم المنتجات الحالية أو الخدمة حسب آخر معلومة مالية				
م	المنتج أو الخدمة	الإيرادات	المصاريف	الصافي
1				
2	كل المنظمة			
قيم المنتجات والخدمات المستقبلية				
م	المنتج أو الخدمة	الإيرادات	المصاريف	الصافي
1				
2	كل المنظمة			

3

الوحدة الثالثة

* كيف تكتب الرؤية:

الرؤية هي مجموعة الأهداف المستقبلية السابقة وتكون على النحو التالي:



العمليات الإدارية « التخطيط الاستراتيجي »
استراتيجيات إدارة العمل الخيري



الخطوة الرابعة: كتابة الرسالة Mission:

هي جملة تلخص السبب الأساسي لوجود المنظمة الدعوية.

مواصفات الرسالة الجيدة:



كيف تكتب الرسالة؟

لماذا؟ يقوم فريق التخطيط بفحص السبب الرئيس لتأسيس المنظمة الدعوية وما هي الحاجات العامة للمجتمع التي تقوم بتلبيتها ويصبح سبب تواجدها هذا جزءاً من تشكيل الرسالة.

كيف؟ إن تحديد الكيفية التي تحقق بها المنظمة الدعوية رسالتها قد تشمل استراتيجية التسويق مثل كونها منظمة إنتاجية منخفضة التكلفة أو رائدة في مجال التكنولوجيا. وقد تشمل توصيل المبيعات إلى المنازل أو التسويق بالبريد المباشر. وقد تشمل عدة عمليات توصل المنظمة الدعوية من خلالها المنتجات أو الخدمات إلى مجموعة محددة من المستهلكين.



القوى المحركة: تُعد هذه النقطة عنصراً آخر مهمّاً في تشكيل الرسالة، هناك العديد من القوى المؤثرة في الشركة منها السلع المقدمة. طريقة التوزيع التكنولوجيا. وضع السوق، كما أن القياديين لهم دائماً مصالح شخصية توجه منظماتهم.

القرارات المتميزة: عنصر آخر من "تشكيل الرسالة أو المهمة" هو تحديد الصفات والمزايا التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها. فمثلاً يمكن أن تكون المؤسسة هي المكان التعليمي الوحيد الذي يوفر تدريباً في مجال الإدارة بعد العمل أو في نهاية الأسبوع وذلك في مجال سوقه الجغرافي، لذا لا بد أن يطرح فريق التخطيط سؤالاً ويجب عنه هو.

"ما الشيء الذي نجده وكيف ننمي تلك المهارات الخاصة؟"

الخطوة الخامسة: تحليل البيئة الداخلية:

تحليل القضايا الرئيسية pestel

بيئة العمل	القضايا القانونية والتشريعية
تقنية المعلومات	الموارد المالية
العلاقات الداخلية	العملاء والمستفيدين
العلاقات الخارجية	المنتجات والخدمات
البنية التحتية	الموارد البشرية
	النظام الإداري للمنظمة

الخطوة السادسة: تحليل البيئة الخارجية:

أولاً / تحليل SWOT:

وهو إحدى الأدوات شائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه « الخارجي والداخلي» والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي. وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المنظمة الدعوية. ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (نواحي القوة والضعف) وبين المواقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات). إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلى استغلال المنظمة الدعوية لنواحي القوة لديها في استغلال الفرص أو الحد من أثر التهديدات أو المخاطر البيئية.



ويأخذ هذا الشكل:



هنا جدول يوضح أبرز نقاط القوة والفرص والمخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه الجمعية الدعوية:

التهديدات	الفرص	القوة/الضعف	القوة/الضعف
تغير في التركيبة السكانية	تحسن في الترخيص أو الوكالة	قيادة رائعة	خطة متميزة
تغيرات تقنية	تحسن في الأسواق	مواهب بشرية	ميزة تنافسية
تغيرات اجتماعية	عملاء جدد	إدارة محكمة	تمويل قوي
تغيرات اقتصادية	كسب مواقع مهمة	نقاط توزيع	هوية مميزة
تغيرات سياسية	تحسن واضح في المنتجات	انتشار جغرافي	ولاء العملاء
تغيرات بيئية	تقنية لصالح الجمعية	إبداع عالٍ	تكلفة رخيصة
تغيرات في التمويل	استحواذ على منافس	كفاءة عالية	دعم حكومي
سرقة الأفكار	تحالف مع جهة مانحة	أجهزة متطورة	إنتاج كبير
حرب الأسعار	امتياز خدمة شريحة معينة	موقع مميز	حقوق ملكية
دخول منافسين جدد		تسويق فعال	وكالة متميزة
انحسار العملاء		موارد مميزة	خدمة رائعة
ظهور بدائل للخدمة			تحالفات شركات
زيادة في التكاليف			استقطاب كفاءات



بعد ذلك تأخذ كل عنصر قوة أو ضعفاً وتبين أثره من (10) واحتمال بقاء الأثر من (10) والأهمية حاصل ضرب الأثر في بقاء الأثر؛ فإذا كان تقييم ضعف أثرها (8) واحتمال بقاء الأثر (2) فإن الأهمية (16)

الضعف والقوة	الأثر	احتمال بقاء الأثر	الأهمية
--------------	-------	-------------------	---------

بعد ذلك تأخذ كل عنصر فرصاً أو تهديدات وتبين أثره من (10) واحتمال بقاء الأثر من (10) والأهمية حاصل ضرب الأثر في بقاء الأثر؛ فإذا كان تقييم تهديد أثره (8) واحتمال بقاء الأثر (5) فإن الأهمية (40)

الفرص أو التهديدات	الأثر	احتمال بقاء الأثر	الأهمية
--------------------	-------	-------------------	---------

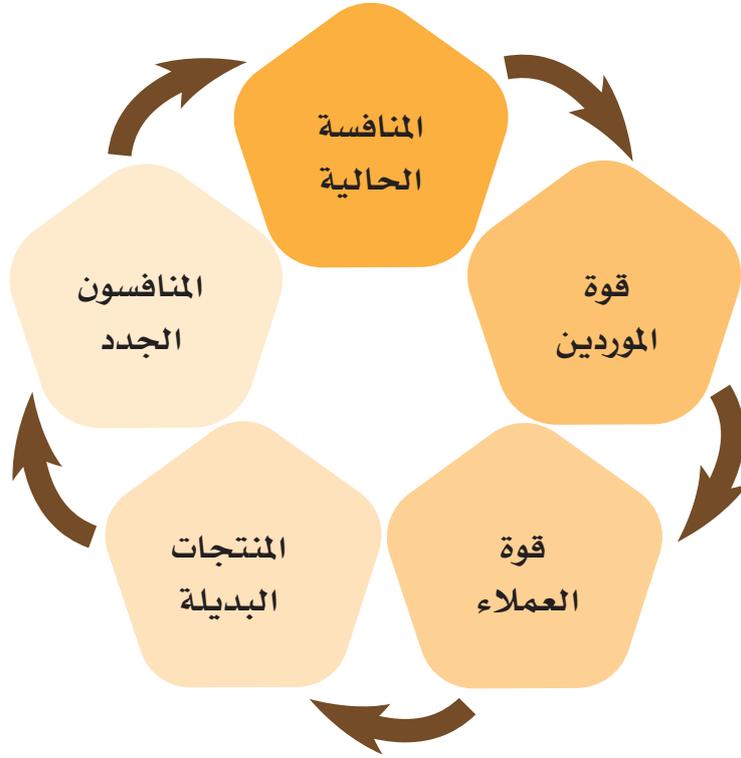
ثم نختار أبرز ثلاث نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات يتم التركيز عليها، ثم يتم اشتقاق الأهداف من التقاطعات التالية بين (القوة والفرص والضعف والتهديدات)

الضعف	القوة	
علاج نقاط الضعف واستثمار الفرص	يتم تعظيم نقاط القوة واستثمار الفرص	الفرص
علاج نقاط الضعف والتقليل من التهديدات	تعظيم نقاط القوة لمواجهة التهديدات	التهديدات

ثانياً/ القوى التنافسية الخمس بورتير porter 5 forces

من أدوات تقييم البيئة الخارجية في المنظمات الدعوية ميزان بورتير porter 5 forces وهو أداة بسيطة ولكنها مهمة لفهم وضع المنظمة الدعوية ولهذا فهي مفيدة لأنها تساعد على فهم كل من القوة التنافسية للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها إذا كانت تفكر الانتقال إلى حالة جيدة. حيث إن الاستيعاب الواضح للقوة يمكن المنظمة من الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها، وتحسين حالة الضعف فيها، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة. وهذا يساعدها على التقاط أدوات التخصيص الصحيحة الخاصة.





- 1 المنافسة الحالية: قدرة المنظمة التنافسية تقل كلما زاد عدد المنافسين، وكلما زادت قدرتهم على تقديم منتجات بمستوى منتجات المنظمة الدعوية.
- 2 قوة الموردين: يستطيع الموردون رفع أسعارهم (وبالتالي زيادة التكاليف) كلما قل عددهم قليلاً كانت المواد التي يقدمونها نادرة، وزادت الحاجة للمواد التي يوردونها.
- 3 قوة العملاء: يستطيع الزبائن إجبار المنظمة على تخفيض الأسعار كلما كان عددهم قليلاً، وكلما كان من السهل عليهم الانتقال لغيرها.
- 4 المنتجات البديلة: تقل القدرة التنافسية كلما توفرت منتجات بديلة لما تقدمه المنظمة إذا كانت قريبة من نفس مستوى الجودة.
- 5 المنافسون الجدد: إذا كنت في مجال يسهل فيه تأسيس شركة جديدة فعندها ستقل القدرة التنافسية، وكلما كانت العوائق أمامهم كبيرة (قانونية، فنية..) كلما زادت القوة التنافسية.



الخطوة الثامنة: الأهداف الاستراتيجية:

يتم تقسيم الأهداف إلى أربعة أنواع حسب بطاقة الأداء المتوازن - The Balanced Scorecards والتي تستعملها حالياً أكثر من 70 % من أكبر 1000 شركة في العالم كالتالي:

- الأهداف المالية.
- أهداف متعلقة بالزبائن.
- أهداف للتعليم والنمو.
- العمليات الداخلية.

تطبيق قاعدة SMART

الصفة	المعنى
Specific محدد	ألا يكون الهدف الذي تطمح لبلوغه عاماً، بل يكون واضحاً ومحددًا.
Measurable قابل للقياس	قابل للقياس، يجب أن يكون كل هدف تريد تحقيقه مربوطاً بكمية. أو يمكنك تحديده
Agreed متفق عليه	لابد أن يتم الاتفاق بين المخططين والمنفذين على الهدف
Realistic الهدف واقعي	يمكن بلوغه أو تحقيقه، حينما تبدأ العمل على تحقيق الهدف تعلم بأن هدفك يمكن الوصول إليه.
Timely محدد بوقت	أن الهدف وتحقيقه مربوط بوقت معين.



الخطوة التاسعة: تحليل الفجوات Gap Analysis

الفجوات هي الفرق بين القراءة المستهدفة والمتحققة والتي على ضوءها يتم إيجاد مبادرات لسد تلك الفجوات. ويتم قياس الفجوة بين مؤشرات الأداء الرئيس (K.P.I's) وبين الواقع الحالي.

مؤشرات الأداء هي مقاييس للأداء أشبه بعدادات السيارة.

يشير (ويليام تومسون، ولورد كيلفن 1894-1896) إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فإن معرفتك مؤكدة، ويحدث التعلم المستمر، والعكس صحيح

إن ما يمكن قياسه يمكن عمله، ويشير جون بيرت إلى أن معدل الأخطاء في الصناعة في ولاية ماساتشوتسي بلغ 23% ويمثل أعلى معدل في أمريكا. وعند قياس المعدل على مستوى الولاية لم يحصل أي تحسن، ولكن عندما تم تحديد النسبة لكل فرع، وشارك الجميع وصلت الأخطاء في ستة أشهر 8%.

أهمية قياس الأداء:

- إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.
- إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى إهمال مكافأة الإنجاز.
- إذا لم نكافئ النجاح فهذا مكافأة للفشل.
- غياب مستوى النجاح يقلل الاستفادة منه.
- عدم اكتشاف الأخطاء يقلل فرص التصحيح.
- تبرير الميزانيات المطلوبة.



نموذج الخطة الاستراتيجية:

المجال	الهدف الاستراتيجي	المؤشر	القراءة الحالية	المستهدفة	النتيجة	الأداء
مالي						
الزبائن						
العمليات الداخلية						
التعلم والنمو						

3

الوحدة الثالثة

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

العمليات الإدارية « التخطيط الاستراتيجي »



الخطوة العاشرة: الخطة التشغيلية وتنفيذها

تجيب الخطة التشغيلية عن الأسئلة ما؟ من؟ متى؟ كيف؟ كم؟

الهدف الاستراتيجي الأول				
الاهداف التشغيلية	المسؤول من؟	التاريخ متى؟	المؤشر كيف؟	التكلفة كم؟
-1				
-2				
الهدف الاستراتيجي الثاني				
-1				
-2				
الهدف الاستراتيجي الثالث				
-1				
-2				
الهدف الاستراتيجي الرابع				
-1				
-2				

3

الوحدة الثالثة

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

العمليات الإدارية « التخطيط الاستراتيجي »



الخطوة السابعة : التوجه الاستراتيجي

التأكد من اختيار الاستراتيجية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة غير الربحية والتي تكون مستمدة من تعظيم استثمار مواطن القوة وفرص النجاح وتقلل التعرض للتهديدات والمخاطر.

أولاً / مصفوفة (SPACE):

وهي اختصار لخمس كلمات وهي (Strategic position and action evaluation)، وذلك لتحديد البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

العوامل الداخلية	نواحي القوة (S)	نواحي الضعف (W)
الفرص الرئيسية (O)	الهجوم (النمو) هذا الموقف أفضل الأوضاع الاستراتيجية للجمعية، حيث تتواجد فرص عديدة وقوة كثيرة، فعلى المنظمة الدعوية أن تتحرك إيجابياً، وأن تستخدم نقاط القوة في الهجوم الخارجي؛ ويأتي من خلال التوسع في الخدمات، أو فتح فروع جديدة أو الاستحواذ على كيانات جديدة.	التدوير (التحويل) وتمر المنظمة الدعوية بهذا الوضع عندما تكون الفرص هي السائدة، وهنا على المنظمة الدعوية أن تستخدم الفرص لتحسين أوضاعها الداخلية، وتغيير ممارساتها وأنظمتها للأفضل، ويأتي ذلك بإعادة الثقافة التنظيمية، أو إعادة الهياكل بشكل أفضل، تحسين إجراءات العمل، تحسين لوائح الحوافز، ضبط الجودة.
التهديدات الرئيسية (T)	التنوع (تشكيلة) تكون المنظمة الدعوية لديها تهديدات سائدة ونقاط قوة، وعلى المنظمة الدعوية استثمار نقاط القوة لمواجهة التهديدات مثل إدارة قادرة، أو ثقافة تنظيمية متينة، أو موارد مالية متاحة، أو عاملين أكفاء، لتقديم خدمات متميزة، أو تكامل مع جهات قوية.	الدفاع (الانسحاب) وتكون المنظمة الدعوية في أسوأ حالاتها وموقفها متأزم، فكل من البيئة الداخلية والخارجية في وضع سيئ، وعلى المنظمة الدعوية أن تدافع عن نفسها حتى يتحسن الموقف، ويأتي ذلك بتقليل الأعمال، إغلاق بعض الفروع، تقليل الموظفين، تقليل الخدمات، اختصار العمليات، وعند تحسن الموقف تنتقل إلى مربع آخر، وإلا تغادر السوق.



ثانياً/ مصفوفة الحصة/ النمو مصفوفة بوسطن:

يتم تقسيم وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تشكل محفظة الأعمال للجمعية ككل، إلى أربع مجموعات فرعية. يتم التصنيف على أساس متغيرين هما:

- 1 معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها الجمعية: الخدمات التي قدمت آخر العام ÷ الخدمات التي قدمت السنة الماضية
- 2 الحصة النسبية في السوق: الخدمات التي قدمتها الجمعية في آخر العام ÷ جميع الخدمات المماثلة التي قدمت للمجتمع.

نمو السوق	سريع	علامة استفهام تتصف المنظمة الدعوية بانخفاض حصة السوق النسبية وارتفاع معدل نمو السوق، ووضع هذه المنظمة الدعوية مثير للتساؤل والاستفهام وهو ضعف المركز التنافسي للجمعية مقارنة بغيرها من الجمعيات في الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو.	نجمة تتصف المنظمة الدعوية بارتفاع نسبة الحصة السوقية وارتفاع معدل النمو. أي أنها تحتل مركز الريادة والقيادة بالنسبة للجمعيات الأخرى، كما أن معدل النمو في القطاع يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج.
	بطيء	كلب تعاني المنظمة من انخفاض حصة السوق النسبية وانخفاض معدل نمو السوق، وهذا يمثل موقفا لا تحسد عليه، فهي تعاني المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيداً من التكاليف، وأيضاً معدل نمو في السوق منخفض	بقرة تتصف المنظمة الدعوية بارتفاع حصة السوق النسبية وانخفاض معدل نمو السوق. أي أن حصة المنظمة الدعوية بالنسبة لأكبر منافس عالية أي تتمتع بمركز الريادة أو القيادة ولكن النمو في النشاط اخذ في التدهور والانحدار.
		صغيرة	كبيرة
الحصة السوقية			



استراتيجيات النمو والاستقرار والانكماش في المنظمات الدعوية:

مثال	الاستراتيجية
استراتيجيات النمو للمنظمات الدعوية	
تنمو الجمعية كما ينمو الإنسان طبيعياً من دون تدخل خارجي، أي من دون تغيرات حادة في التمويل، أو في الإنتاج أو في الخدمات، أو في المستهلكين، وعادة هذا النمو ناتج عن زيادة السكان، أو في تمتع الجمعية بموارد فنية أو بشرية تزيد بسبب الخبرة.	النمو الطبيعي: Internal Sustained Growth
عليك إجراء إضافات جوهرية، كفتح فروع جديدة، أو تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو إضافة أقسام جديدة، والحصول على موارد جديدة، تسهيلات حكومية أكبر.	النمو السريع: Intensive Gradual growth
اندماج منطمتين دعويتين. اتفاق جمعيتين أو أكثر على تكوين جمعية واحدة، أو تقوم جمعية بالاستحواذ على جمعية أخرى بحيث تذوب فيها.	الاندماج أو الاستحواذ: Merger
تعاون جمعيتين في تنفيذ مشروع أو مشروعات مشتركة.	المشروعات المشتركة: Joint Venture
إضافة وحدات جديدة للجمعية تسهل العمل، مثلاً جمعية بر تفتح مفسلة وخياط للاستفادة من الملابس المستعملة.	التكامل: Integration
استراتيجيات الاستقرار في المنظمات الدعوية:	
ويعني تحويل الاهتمام من التركيز على كل السلع والخدمات إلى التركيز على بعضها، وعادة يتم التركيز على الخدمات التي تتوافر للمشروع فيها ميزة تنافسية لا تتوافر لدى غيرها من الجمعيات، كتصريح معين، أو نطاق خدمة ونحوه.	التركيز أو التخصص: Concentration
ويعني تجميع الأنشطة المبعثرة للجمعية تحت إدارة قوية، وقد ساعدت التقنية على تحقيق هذا الأمر حتى مع بعد المسافات	التوحيد أو التمركز: Consolidation
ويعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة في الجمعية وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة.	التجديد أو الإنعاش: Turnaround
إعادة تقديم الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الجمعية بطريقة جديدة، أو تغيير القانون كأن تحول الجمعية إلى شركة مساهمة، أو تحويل المكتب التعاوني إلى جمعية خيرية تابعة للشؤون الاجتماعية.	إعادة التكوين: Retrenchment
استراتيجيات الانكماش في المنظمات الدعوية:	
أحياناً قد يكون حجم الجمعية عبئاً على الإدارة بسبب كثرة الموظفين وكثرة الوحدات، فيأتي الانقباض في صورة تقليل المنتجات أو الخدمات، تقليل المصروفات، الرواتب.	الانقباض: Contraction

3

الوحدة الثالثة

العمليات الإدارية « التخطيط الاستراتيجي »
استراتيجيات إدارة العمل الخيري



استشراف المستقبل:

توجد طرق مختلفة لوضع التنبؤات تتراوح من مجرد وضع تخمينات غير مدروسة إلى طرق إحصائية معقدة، وتستند أغلب هذه الطرق إلى افتراض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي مع وجود مجال للتشتت حول هذا الامتداد، ويمكن استعمال طريقة " دلفي " في وضع التنبؤات حول الظواهر والأحداث التي لا تتوفر عنها معلومات تسمح باستخدام طرق إحصائية أو رياضية، وتتطلب هذه الطريقة مشاركة مجموعة من الخبراء وبالإمكان الاستعانة بعدد من المديرين في المنظمة الدعوية أو متخصصين من جهات مختلفة، وبعد أن تتأكد الإدارة من استعدادهم للمشاركة، تقوم بتوزيع استبيان خاص عليهم يشتمل على عدد من الأسئلة حول توقعاتهم بخصوص الأمور التي تهم الإدارة، وبعد أن تحصل على إجاباتهم تقوم الإدارة بتجميعها وتنسيقها في جدول أو تقرير موحد وترسله إلى المشاركين للحصول على رأيهم فيه وتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى تنبؤات مشتركة حول هذه الأمور.

تقنية دلفي لاستشراف المستقبل:

هي وسيلة اتصال منظمة بين مجموعة مختارة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في ميدان معين أو قضية معينة تهدف لاستشراف ودراسة التوجهات المستقبلية عند العمل التعاوني المنظم لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة فيما بينهم.

العوامل التي تضمن نجاح تقنية دلفي:

- 1 التنوع بين خبرات الخبراء والمختصين الذين يتم اختيارهم.
- 2 أن يتاح الوقت الكافي للخبراء للإدلاء بأرائهم وأفكارهم.
- 3 الحفاظ على سرية هوية المشاركين في العملية.
- 4 أن يكون المنسق على قدر كبير من المعرفة التقنية بالموضوع وعلى دراية بكيفية التعامل والتواصل مع الخبراء والمختصين الآخرين وأن يحرص على الموضوعية والمهنية.



خطة
استراتيجية

في أحد المشاريع الدعوية القائمة على عدد من البرامج واللقاءات الدعوية على مستوى الشرق الأوسط عمل د. ناصر على إعداد خطة استراتيجية تهدف إلى تسليط الضوء على الجهود المبذولة في المملكة العربية السعودية في مجال العمل الدعوي. حيث إن أهم القيم التي تم التركيز عليها التسامح - الوعي الدين - التعامل مع الديانات المختلفة، كانت الرؤية والرسالة محددة وواضحة بناء على ذلك تم وضع البرنامج كاملاً والاستعدادات النهائية من حجوزات وجدول التقديم والمشاركة حيث إن عدد الدعاة المشاركين 10 دعاة في مجالات دعوية مختلفة تم التأكيد من قبل المركز الدعوي المسؤول قبل 3 أسابيع من موعد السفر تفاعلاً دكتور ناصر باعتذار 3 دعاة لأسباب طارئة بادر بعقد اجتماع والعمل على تجهيز الخطة البديلة وتحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

العمليات الإدارية « التخطيط الاستراتيجي »



* في ضوء الحالة التدريبية « خطة استراتيجية »

لخص نقاط القوة والفرص المتاحة من وجود خطة استراتيجية:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة في تنفيذ الخطة:



.....

.....

.....

.....

عدد البدائل المحققة للهدف الاستراتيجي:



.....

.....

.....

.....





العمليات الإدارية « التنظيم ١ »

4

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:



- 1 استشعار أهمية التنظيم وأبعاده في بيئة العمل الدعوي.
- 2 تطبيق أبعاد التنظيم (تقسيم العمل - إحداث الوحدات - الوحدات التنفيذية - مستويات الإدارة - نطاق الإشراف - المركزية واللامركزية).
- 3 الربط ما بين التنظيم وحل المشكلات الروتينية في بيئة العمل الدعوي



التنظيم

التنظيم العملية الثانية من العمليات الإدارية فبعد التخطيط يأتي التنظيم لتحقيق الانسجام والكفاءة في الخطة.

تعريف النظام بصفة عامة :

مجموعه إجراءات ترتبط مع بعضها البعض وتعتمد على بعضها وتؤلف فيما بينها مجموعه منسقه متناغمة بحيث يؤدي التغيير في أي جزء منها إلى تغيير الأجزاء الأخرى.

التنظيم الإداري:

هو التوزيع الثابت نسبيا بأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطاً من نشاطات العمل المترابطة ويتيح للمنظمة تيسير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها.

البناء التنظيمي (الشكل الهرمي للتنظيم):

يعمل على تجميع الموارد المتاحة بشرية ومادية بأفضل الأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف، ويرتكز التنظيم على توزيع الجهد بين الأفراد وتقسيم العمل بينهم وتحديد العلاقات، والهدف الرئيس من التنظيم هو تنسيق جهود الأفراد واستخدام قدراتهم وتوجيهها بنحو يقود إلى الموضوعية المتفق عليها.



خطوات ومراحل بناء تنظيم:

- تحديد الأهداف.
- تحديث الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الوظائف.
- تجميع الأعمال والأنشطة المتماثلة والمتكاملة في وظائف.
- توزيع الوظائف على الإدارات والأقسام والفروع.

الشكل الهرمي للتنظيم هو عبارة عن المستويات الإدارية، مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى مستوى الإدارة التنفيذية، ويعني التدرج في السلطات والمسؤوليات واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر. والتسلسل الهرمي هو عبارة عن تسلسل المستويات الوظيفية من أعلى قمة لأدنى مستويات الوظيفة ويترتب على ذلك :

- 1 وجود قنوات للاتصال.
- 2 إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل.
- 3 إنجاز العمل ورفع من أسفل إلى أعلى.
- 4 تحديد السلطات.
- 5 تحديد المسؤوليات.

أبعاد التنظيم الإداري في المجال الدعوي:

١- تقسيم العمل	٢- إحداث الوحدات التنظيمية (تجميع)	٣- الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة
٤- مستويات الإدارة	٥- نطاق الإشراف	٦- المركزية واللامركزية
٧- تفويض السلطات «الصلاحيات»	٨- إجراءات العمل	٩- التنسيق



1 تقسيم العمل:

إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل إلى أجزاء يمكن توزيعها بين العاملين في المنظمات الدعوية مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام بسرعة أكبر وأداء أفضل.

2 إحداث الوحدات التنظيمية (التجميع):

يؤدي تقسيم العمل إلى تحويل أهداف المنظمة إلى عدد من النشاطات والعمليات والإجراءات، وحتى تستطيع تعيين موظفين في المنظمات الدعوية لابد من إحداث وظائف تتضمن كل منها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التنفيذية وينتج عن ذلك عدد من الوظائف لا يستطيع المدير الدعوي وحده الإشراف عليها مما يستدعي تجميع الوظائف في عدة وحدات تنظيمية صغيرة ذات مهام محددة. وهناك عدد من الأسس المتبعة في تكوين الوحدات التنظيمية منها تجميع العمليات، العملاء التوزيع الجغرافي.

التجميع الوظيفي:

ينتج من هذا النوع تجميع وحدات تنظيمية يختص كل واحد منها بنشاط رئيس من نشاطات المنظمة غير الربحية، أهم ميزات التجميع ما يلي:

- وضع كافة الوظائف والوحدات التي تساهم في إنجاز نشاط إدارة واحدة يساعد في تنمية التخصص بين العاملين في المنظمة. فمثلاً: الوظائف التي تتعلق بالإعلام والاتصال المؤسسي في المنظمة الدعوية تكون في إدارة واحدة وهذا يؤدي إلى تنمية التخصص لدى العاملين.
- يساهم على السيطرة المباشرة والإشراف والتنسيق بين الإدارات.

3 الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة:

تصنف إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- وحدات تنفيذية :

تختص الوحدات التنفيذية بالمهام التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

- وحدات استشارية:

تمارس ثلاث مهام رئيسية:

- إجراء الدراسات اللازمة لحل مشكلات العمل التي تواجهها الوحدات التنفيذية.
- جمع المعلومات لوضع القرارات.
- تقديم المشورة التخصصية.



- وحدات مساعدة:

تقدم الخدمات والتسهيلات للوحدات التنفيذية والاستشارية؛ وزمن أمثلة الوحدات المساعدة، وحدة الخدمات المساندة في المنظمات الدعوية.

4 المستويات الإدارية:

يتكون التنظيم من عدد من المستويات الإدارية ويتضمن كل مستوى إداري وحدة تنظيمية أو أكثر كما تصنف إلى إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تشغيلية وتختص جميع الإدارات بعدد من المهارات.

- مهارات فكرية تمتاز بها الإدارة العليا.
- مهارات إنسانية تمتاز بها جميع المستويات الإدارية.
- مهارات فنية تمتاز بها الإدارة التشغيلية.

المهمة الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التشغيلية
التخطيط.	تخطيط المدى الطويل وضع الأهداف الاستراتيجية .	تخطيط المدى القصير والمشاركة في تحديد أهداف الوحدات التنفيذية التي تشرف عليها.	تخطيط المدى القصير ووضع برامج الجداول التنفيذية التفصيلية.
اتخاذ القرارات. عدد القرارات التي تتخذها.	صنع القرارات الأكثر صعوبة في المنظمة. قليلة نسبياً.	تتخذ القرارات الأقل صعوبة والمتعلقة بنشاط الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها. وسطى.	تتخذ القرارات اليومية ذات الطبيعة المبرمجة سهلة نسبياً. كثيرة.
الإشراف والتوجيه.	تصنع اللوائح والسياسات العامة لمنظمة .	تصنع السياسات وقواعد وإجراءات العمل للنشاطات التي تشرف عليها والمرتبطة بها مباشرة.	تصدر أوامر وتوجيهات التنفيذ بشكل يومي.
الرقابة.	تمارس رقابة عامة غير تفصيلية على مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيق الأهداف .	تمارس رقابة على الوحدات التي تشرف عليها.	تمارس رقابة مباشرة ومستمرة.



5 نطاق الإشراف:

وهو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس واحد بصورة مباشرة.

6 المركزية واللامركزية:

يتم تحديد نوع النظام المركزية واللامركزية بناء على عدد من العوامل:

- حجم المنظمة الدعوية، المنظمات الكبيرة تطبق بشكل ملموس اللامركزية مقارنة بالمنظمات الصغيرة.
- الانتشار الجغرافي، يفضل تطبيق اللامركزية في المنظمات الدعوية في حال الانتشار الجغرافي؛ مثل أعمال الإغاثة المنتشرة في عدد من الدول وتشرف عليها منظمة دعوية واحدة، فهنا يفضل استخدام اللامركزية.
- المنظمات الدعوية ذات الخدمات المتنوعة تتجه نحو اللامركزية.
- المنافسة تساهم بأن تتجه المنظمات الدعوية لتطبيق المركزية.
- تعكس صفات التنظيم - إلى حد ما - فلسفة وأفكار الإدارة العليا حول ما يجب أن يكون عليه التنظيم.
- التقنية والتكنولوجيا تساهم في تفعيل الإدارة المركزية.



وظيفة التنظيم في الإدارة الإسلامية

ترتبط العملية الإدارية في الإسلام بوظيفة التنظيم التي تُعنى بإعداد وتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمة بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمال والذي يتوافق مع ظروفهم الخاصة ويتم ذلك من خلال إعداد هيكل وبيان تنظيمي وكذلك من خلال دليل إجراءات العمل التي تحدد فيها مواصفات كل وظيفة والمهام والأدوار والعمليات الإدارية أو المهنية المطلوب أدائها وشروط ومواصفات شاغل الوظيفة

ويتعين عند رسم البنيان أو الهيكل التنظيمي مراعاة الأسس الدينية والعقائدية بشكل كامل امتثالاً لقوله تعالى: ﴿أَفَمَنْ أَسَّسَ بُيُوتَهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُيُوتَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَآتَمَّارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾ [التوبة: ١٠٩].

ويقصد بالهيكل التنظيمي ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة الإدارية ويبين عناصر التقسيمات التنظيمية التي يتركب منها والوحدات والأقسام الفرعية التي تقوم بتنفيذ مختلف الأعمال وتؤدي مختلف الوظائف وتحقق الأنشطة والمهام بما يحقق أهداف المنظمة الإدارية؛ بحيث تصبح المنظمة باختلاف الأفراد والوظائف والمهام داخل كيان واحد يتكامل لتحقيق أهداف محددة بذاتها فعن النعمان بن بشير قال: قال رسول الله ﷺ: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى). متفق عليه.

ويوضح الهيكل التنظيمي شبكة العلاقات وأنواعها وخطوط الاتصال بين أقسام المنظمات الإدارية، وقنوات انسياب المعلومات والأمور الخاصة بالسلطات المختلفة في المنظمات الإدارية ومن ثم يسهل معرفة الوظائف والأنشطة ومدى تكاملها واتساقها وتوافقها مع غرض المنظمة الإدارية فضلاً عن تحديد الخصائص والمواصفات والشروط المتمعين توافرها في شاغل كل وظيفة من الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، ولقد اهتم الإسلام بالتنظيم منذ فجر الدعوة الإسلامية، واهتم



بقاعدة التدرج والتدرج في البنيان التنظيمي للدعوة، ولعل أهم مظاهرها ما قام به النبي ﷺ بدعوة أقاربه، ثم أصحابه، ثم أنذر عشيرته الأقربين، ثم عرض نفسه على القبائل والأسواق ومواسم الحج ثم اتجه إلى أقرب المدن من مكة وهكذا حتى بدأ التنظيم الإداري للدولة الإسلامية عقب وصوله إلى المدينة.

التنظيم في السنة النبوية الشريفة:

- من صور التنظيم الإداري في عهد الرسول ﷺ وتوزيع المهام والاختصاصات:
- اختيار حذيفة بن اليمان ﷺ لحفظ الأسرار.
- اختيار عبادة بن الصامت ﷺ لتعليم القرآن وعلومه.
- اختيار مصعب بن عمير ﷺ لتعليم أهل المدينة القرآن وعلومه.
- ترك معاذ بن جبل في مكة لتعليم أهلها القرآن وعلومه.
- إرسال معاذ بن جبل إلى اليمن قاضياً ومعلماً لشرائع الإسلام.
- اختيار عمرو بن حزم الخزرجي لأهل نجران لتعليمهم الدين.
- كما انه اختار معلمين للكتابة من بينهم عبد الله بن سعيد بن العاص ﷺ لتعليم الكتابة بالمدينة المنورة.
- الإفتاء:

كان يفتي في عهد الرسول ﷺ أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب وعثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب وعبد الرحمن بن عوف وابن مسعود ومعاذ وغيرهم من الصحابة رضوان الله عليهم.

■ الأذان:

كان المسؤول عن الأذان مؤذنين وهما.

- بلال بن رباح ﷺ.
- عبد الله بن أم مكتوم ﷺ.

التنظيم في عهد الخلفاء الراشدين:

روى الحارث بن عقيل أن عمر ﷺ استشار المسلمين في تدوين الدواوين فقال: علي رضي الله عنه تقسم كل سنة ما اجتمع إليك من المال ولا تمسك منه شيئاً وقال عثمان بن عفان ﷺ أرى مالا كثير يسع الناس، فإن لم يحصوا حتى يعرف من أخذ ممن لم يأخذ؛ خشيت أن ينتشر الأمر فقال: الوليد بن هاشم بن المغيرة قد كنت بالشام ورأيت ملوكاً قد دونوا دواوين وجندوا جنوداً فدون ديواناً وجند جنوداً فأخذ بقوله ودعى عقيل بن أبي طالب ومخرمة بن نوفل وجبير بن مطعم وكانوا من أنساب قريش وقال:

(اكتبوا الناس مع منازلهم) وبعد ذلك جرت كتابة الديوان فكانت الدواوين كالاتي:

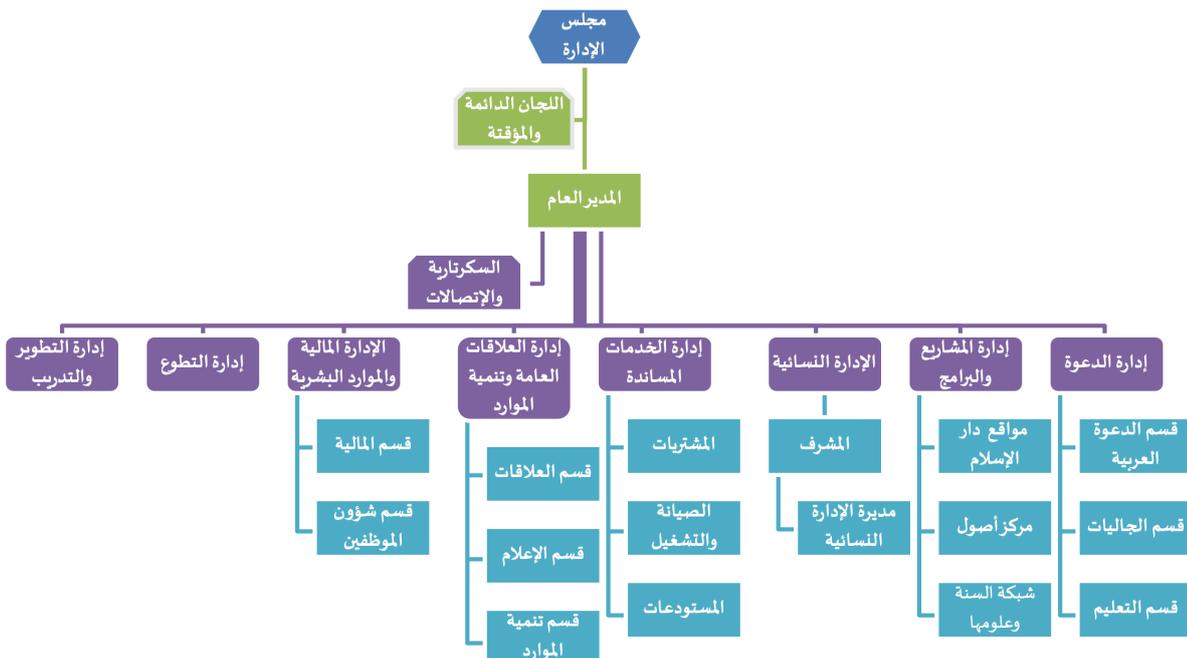
- ديوان الشام.
- ديوان العراق.



هيكل تنظيمي



مركز دعوي حديث تم تأسيسه في نهاية عام 2019 يقدم العديد من الخدمات النوعية في المجال الدعوي، يتطلع إلى تكثيف النشاط الدعوي النوعي في عدد من الدول الإفريقية، وبعد الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية وبناء على الرؤية والرسالة وقيم المركز الدعوي تم توظيف 10 موظفين في الإدارات التالية « شؤون الموظفين - المالية - العلاقات العامة » بناء على ذلك تم تشكيل الهيكل التنظيمي بالتفاصيل التالية:



استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التنظيم | »



* في ضوء الحالة التدريبية «هيكل تنظيمي»

اذكر نقاط القوة والفرص من وجود هيكل تنظيمي:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة من عدم مطابقة الهيكل للخطة الاستراتيجية للمنظمة الدعوية:



.....

.....

.....

.....

اقترح وحدات أو إدارات أخرى يمكن إضافتها للهيكل التنظيمي السابق:



.....

.....

.....

.....





الوحدة
الخامسة

5

الوحدة الخامسة

العمليات الإدارية « التنظيم ٢ »

5

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:



- 1 استشعار أهمية تفويض الصلاحيات في بيئة العمل الدعوي.
- 2 القدرة على توصيف إجراءات العمل بوضوح.
- 3 تحليل أسباب المشكلات التنظيمية في بيئة العمل الدعوي.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التنظيم ٢ »



التنظيم

التخطيط	التنظيم	التوجيه	التوظيف	الرقابة
---------	---------	---------	---------	---------

أبعاد التنظيم الإداري في المجال الدعوي:

١- تقسيم العمل	٢- إحداث الوحدات التنظيمية (تجميع)	٣- الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة
٤- مستويات الإدارة	٥- نطاق الإشراف	٦- المركزية واللامركزية
٧- تفويض السلطات «الصلاحيات»	٨- إجراءات العمل	٩- التنسيق



7 تفويض الصلاحيات:

يعرف التفويض بأنه قيام القائد بتحويل جزء من عمله الفكري إلى أحد مرؤوسيه، ويعرف أيضًا بمنح القائد صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو قرارات في مجالات محددة وهي قوة رسمية وصفة شرعية يمتلكها القائد الدعوي.

متى يكون التفويض ضروريًا في بيئة العمل الدعوي ؟

يكون التفويض ضروريًا عندما لا يمتلك القائد التخصص المناسب والمعارف أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ونتيجة للتطورات الكبيرة في حقول المعرفة المختلفة لم يعد الفرد قادرًا على التخصص إلا في مجال ضيق جدًا.

متى لا يفوض القادة صلاحياتهم ؟

توجد عدة أسباب يبرر بها القادة عدم أو قلة تفويضهم للصلاحيات منها:

- لا يميل القائد التسلطي إلى تفويض صلاحياته لأنه لا يشعر بالارتياح إلا إذا كان مهيمًا بصورة تامة على مرؤوسيه وعلى كافة أمور العمل.
- تدني قدرات وخبرات المرؤوسين لا تشجع القائد على تفويض الصلاحيات لهم.

كيف تفوض ؟

ضع قائمه بكافة صلاحياتك ثم بعد ذلك رتبها حسب أهميتها النسبية مبتدئًا من الأكثر أهمية، الآن تستطيع تحديد الصلاحيات المهمة التي تحتفظ بها لنفسك والصلاحيات الأقل أهمية التي تستطيع تفويضها والتي لا تؤثر على سير العمل.

8 إجراءات العمل:

تعرف الإجراءات بأنها خطوات إنجاز مهمة أو عمل، كما تعرف بأنها مجموعه من الخطوات لتنفيذ مهمة، وكل خطوة منها تؤدي بنفس الطريقة وبذات الترتيب في كل مرة تنفذ فيها المهمة.



أهمية تحديد إجراءات العمل:

- تحديد خطوات إنجاز المهام بشكل واضح يُسهّم في معرفة الموظفين ما يجب عليهم تنفيذه وكيف يتم الأداء بإتقان.
- أداء كافة خطوات إنجاز المهمة بكفاءة عالية وتقليل احتمال حدوث الخطأ أو إخلال الشروط النظامية لإنجاز المهام.
- تسميط المهام بحيث تؤدي بطريقة واحدة من قبل وحدات وفروع المنظمة مما يصنع الانسجام بينها ويقلل التكاليف.
- معاملة مراجعي المنظمة بالتساوي وبجودة عالية، نظراً لوجود إجراءات موحدة .

9 التنسيق:

تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة، ويربط التنسيق بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف والتنسيق كما يصوره ليتربر (1965) هو عكس تقسيم العمل، حيث إن الأساس في التقسيم هو الاقتصاد في الجهد والتنسيق في إطار واحد ويركز فيه على الترابط والتكامل بين الجهود .

اللجان:

اللجان تصنف ضمن مكونات أو وحدات التنظيم وكثيراً ما تلجأ الإدارات إلى إحداثها عندما لا تحقق وسائل أخرى درجة التنسيق اللازمة، فاللجنة تجمع المديرين والموظفين من وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محددة، ولنجاح اللجنة يشترط أن تتكون من عدد محدود، ومهام محددة، مرتبطة بزمن.

المشكلات التنظيمية:

بعض المشكلات التنظيمية قد تكون لها نتائج وخيمة على أداء المهام وسلوك العاملين، وعلى فعالية المنظمة بشكل عام، وقد تكون المشكلة التنظيمية ثانوية في أهميتها وتأثيراتها بحيث تستطيع الإدارة تحملها لفترة طويلة.

وتظهر مشكلات التنظيم بسبب عدم اكتمال مقومات التنظيم من وحدات تنظيمية ذات مهام محددة وخطوط سلطة واضحة وإجراءات عمل مبسطة وغيرها أو بسبب عدم تكيف التنظيم مع التغييرات والمؤثرات الداخلية والخارجية مثل التغيير التكنولوجي واستراتيجيات الإدارة.



خطوات التعامل مع المشكلات التنظيمية:

- 1 تشخيص المشكلة التنظيمية.
- 2 تحليل المشكلة.
- 3 مقارنتها بمشكلة مشابهة في منظمات أخرى مشابهة.
- 4 تقييم الحلول والبدائل.
- 5 اختيار البديل الأنسب والأقرب لتحقيق الهدف.

في المشكلات التنظيمية الكبيرة يفضل الرجوع للمكاتب الاستشارية المتخصصة



أهمية الهيكل التنظيمي

النص القرآني

يمثل الهيكل التنظيمي نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، حيث يساعد على فهم وتحليل إجراءاتها وعملياتها التنظيمية ولا يقتصر على تحسين الإنتاجية والكفاءة بل يتعدى الأمر لقياس الرضا الوظيفي للعاملين ورفع معنوياتهم وتوليد التماسك بينهم وتوضح أهميته في النقاط التالية:

- 1 ضمان كفاءة وفعاليات النشاطات طبقاً للأهداف المنظمة الموضوعية.
- 2 تقسيم وتخصيص العمل والمسؤوليات والصلاحيات وإقامة علاقات العمل وآلية التشغيل.
- 3 تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، الهيكل التنظيمي يفترض ضمان التزام الفرد وتقديمه المهام المطلوبة بالصورة الصحيحة.
- 4 مساعدة المنظمة في تبني عملية التنوع في الأنشطة من خلال الوسائل المتمثلة بالتخصيص وتوزيع الموظفين وتفويض الصلاحيات.
- 5 يمكن للمنظمة الحفاظ على أنشطتها بشكل منسق لمواصلة تحقيق الهدف في البيئة المحيطة.
- 6 يسهل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.
- 7 يحافظ على بناء المنظمة وبالتالي يقلل من نسبة المخاطر.
- 8 التنسيق بين أنشطة الوحدات ومجموعات العمل المختلفة استخدم من خلال الرقابة والمتابعة والاتصال.



خصائص الهيكل التنظيمي:

- 1 يمثل الشكل المتسلسل من أعلى الهرم إلى أدناه.
- 2 يحدد مسؤولية الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية.
- 3 يعد التوزيع الهرمي توزيعاً للسلطة.
- 4 يتناول صياغة الاتصالات وتدفق المعلومات والأسلوب المناسب لها.

أهم التأثيرات التي يحققها الهيكل التنظيمي في تدفق العمليات:

- 1 يزيد من كفاءة عمليات اتخاذ القرار في المنظمة.
- 2 يمثل وسيلة مهمة يتم من خلالها ربط الأفراد والموارد والإجراءات والقوانين معاً.
- 3 يعد صمام أمان يقلل من المخاطر والتهديدات.
- 4 يسهل مهمة الإدارة في مهماتها لتحقيق الأهداف بأقل كلفة.
- 5 يحقق المرونة والتكيف التي تعد من خصائص الإبداع.
- 6 يعكس إدارة الضبط لسلوكيات تصرفات الأفراد داخل المنظمة.

مبادئ الهيكل التنظيمي:

مجموعة من التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي :

التدرج الهرمي وتقسيم العمل: ويقصد به المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي يترأس المستوى الأدنى له، أما تقسيم العمل فيقصد به أن العمل يتجزأ إلى أجزاء صغيرة. وذلك له أثر إيجابي في تحسين الأداء الإنتاجي نظراً لأنه يوضح نطاق الصلاحيات والسلطة..

نطاق الإشراف: يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف أو المجال الإداري للوظائف الرئيسية أي تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة للرئاسة.



المرونة التنظيمية: ويقصد بها أنه يجب أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً لإجراء التعديلات تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

السلطة والمسؤولية: السلطة تعني الحق في التصرف وإعطاء الأوامر بينما تشير المسؤولية إلى الالتزام بالواجبات والمهام المحددة والتي تُعطى من قبل الإدارة ولا بد هنا من إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية.

أشكال الهياكل التنظيمية:

توجد العديد من أنواع الهياكل التنظيمية والتي تتأثر بعدة عوامل منها الاستراتيجية المتبعة، حجم المنظمة التكنولوجيا المستخدمة، وبشكل عام قسمت إلى نوعين الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة.

الهياكل التقليدية: ثلاثة أنواع:



1 الهياكل التنفيذية:

تعد من أقدم الأشكال وترجع للنظرية البيروقراطية التي تستند إلى تركيز السلطة بيد الجهة العليا حصراً في تولي إصدار الأوامر واتخاذ القرارات الرسمية وتتميز بالبساطة وعدم التعقيد والسرعة في تنفيذ توجيهات السلطة.

2 الهيكل الوظيفي:

مؤسس هذا الهيكل فريدريك تيلور مؤسس الإدارة العلمية، ويؤكد على مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وبالتالي فإن الموظفين يعملون في تخصصاتهم ويتميز هذا النوع بمركزية عالية وهو يناسب المنظمات متوسطة الحجم.

3 الهيكل الاستشاري:

هذا النوع يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذي البسيط وكذلك الهيكل الوظيفي من حيث الاستفادة من الاستشاريين والخبراء.



الهيكل الحديثة:



1 الهيكل الزمني:

تلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد التجميع على أساس الوقت كما في اللجان.

2 الهيكل الشبكي: يعتمد هذا النوع على التنظيم المركزي.

3 الهيكل المصفوفي:

يقوم بالتنظيم المشترك على أساس الوظيفة والإنتاجية ويتم الاستعانة بمجموعة الخبراء في الأقسام التنظيمية.

4 الهيكل الجغرافي:

يقصد به إنشاء فروع للمنظمة وفقاً للموقع الجغرافي الذي تتوفر فيه الموارد المطلوبة.

إشراف وتنسيق

الحالة اتدريرية

أعلنت وزارة الشؤون الإسلامية للدعوة والإرشاد عن رغبتها في عمل تحسينات في نظام " تيسير " وذلك بهدف أتمتة وتجويد مخرجات العمل الدعوي في الداخل والخارج حيث تم مطالبة المراكز الدعوية بإحصائيات عن الإدارات والأقسام المعنية بشؤون الأنشطة الدعوية الداخلية والخارجية من حيث عدد الموظفين - المهام - البرامج والأنشطة - عدد المستفيدين - في فترة أقصاها شهر من إعلان الوزارة. تجاوزت العديد من المراكز بإرسال إحصائيات محدثة ودقيقة وذلك لوجود مديرين متمكنين من الإشراف والتنسيق التنظيمي بين إدارات المركز الدعوي، لكن بعض المراكز الدعوية تأخرت في تسليم المطلوب لعدم توافر بيانات وإحصاءات دقيقة موثقة.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التنظيم ٣ »



* في ضوء الحالة السابقة «إشراف وتنسيق»:

لخص نقاط القوة والفرص من أتمتة العمل الإداري في العمل الدعوي:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات من عدم توافر معلومات وإحصاءات دقيقة موثقة لدى مركز الدعوة:



.....

.....

.....

.....

اقترح مجموعة من الأساليب لزيادة التوثيق المعلوماتي في المكاتب والمراكز الدعوية:



.....

.....

.....

.....

5

الوحدة الخامسة

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

العمليات الإدارية « التنظيم ٢ »





التوجيه الإداري

6

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

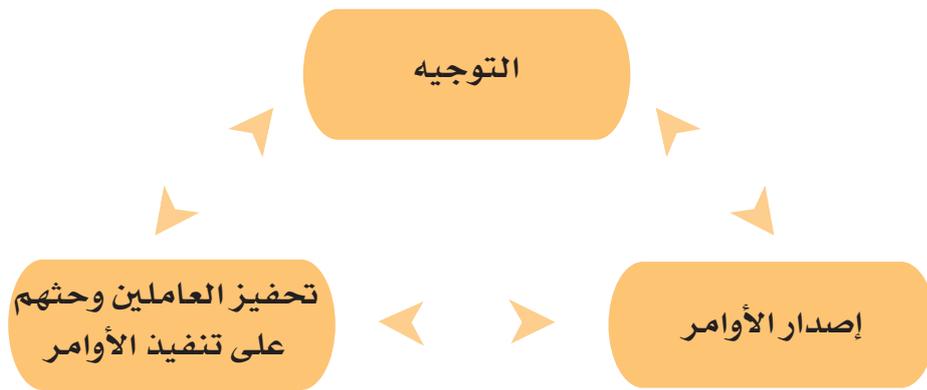
- 1 توضيح أهمية التوجيه الإداري الدعوي في الإسلام.
- 2 استشعار دور أدوات التوجيه الإداري: (القيادة - التواصل - الدافعية - اتخاذ القرار) في تحفيز إنتاجية فريق العمل.



مفهوم التوجيه الإداري

- هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.
- هو مساعدة الفرد على النمو والاستقلال في حياته المهنية وتنمية قدراته.

عنصرا التوجيه الإداري في المجال الدعوي:



ما ينبغي مراعاته عند إصدار الأوامر:

- أن تكون الأوامر واضحة للمرؤوسين.
- أن تتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد المتاحة لهم.
- أن تكون موضوعية مرتبطة بمتطلبات واحتياجات الموقف.
- صيغة الأمر.
- طريقة إلقاء الأمر.
- تبرير الأوامر والتعليمات.

التحفيز في بيئة العمل الدعوي:

هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف....

العوامل المؤثرة على التحفيز:

- 1 الاختلافات الفردية.
- 2 خصائص الوظيفة.
- 3 الممارسة وتطبيق القوانين.

أنواع الحوافز:

■ حوافز غير مادية (معنوية):

هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة) إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد.

■ حوافز فردية:

هي الحوافز التي تقدم إلى فرد بعينه.

■ حوافز جماعية:

هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف المنظمة الدعوية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية.



■ حوافز مادية:

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية (الحاجة للأكل، الملبس، المأوى،...) وهي حوافز ملموسة، تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر.

مبادئ التوجيه:

- 1 مبدأ الثقة: ويشير إلى إيجاد الثقة فيمن يصدر الأمر، بالإضافة إلى إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية قدراتهم.
- 2 مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة الدعوية؛ لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3 مبدأ وحدة الرئاسة: ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.
- 4 مبدأ الوضوح والشفافية: ويؤكد على أن التوجيه واضح ومفهوم، وفي اختصاص من يوجه إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

أدوات التوجيه الإداري:



أولاً/ القرار :

يعرف بأنه "بديل الحل الذي تم اختياره من بين بديلين أو أكثر لحل المشكلة الموضوعية ويتضمن القرار عناصر عدة، أهمها:

الهدف من اتخاذ القرار.	الدافع من وراء اتخاذ القرار.
معرفة قيود صنع القرار التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار .	التنبؤ بما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار.

يتميز القرار الصائب بخصائص معينة مثل:

يأخذ القرار الصائب في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة، مع إشراك المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإقناعهم بنتائجه، ويتطلب نجاح القرار:



مراحل صناعة القرار:

تحظى عملية اتخاذ القرارات بأهمية بالغة في المنظمات الدعوية، فقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، والخبراء والمديرون الذين ارتقوا بمنظمتهم إلى أعلى المستويات. وفي وقتنا الراهن يتميز المدير الناجح عن غيره بقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، فالقرار الخاطئ تكلفته عالية، فقد يؤدي بحياة المنظمة إلى الفشل وخطر التصفية. ولكي تتجنب المنظمة أي سوء في عملية اتخاذ القرار، وضع (Thomas and Scott, 2009: 89) إطاراً منهجياً لخطوات صنع القرار.



ثانياً/ الاتصال:

تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"

فوائد الاتصالات في بيئة العمل:



عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، والتغذية الراجعة).

أنواع الاتصالات الرسمية في بيئة العمل الدعوي:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية، وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:



1 الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

■ اتصالات نازلة:

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله (من مدير المنظمة الدعوية إلى مختلف العاملين في المركز) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات.

■ اتصالات صاعدة:

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المنظمة الدعوية إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء.

2 الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير إدارة بمدير آخر)، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.



3 الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمًا .

ثالثاً/ الدافعية:

من أدوات التوجيه الدعوي الدافعية؛ وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ويوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، وهناك علاقة طردية بين مستوى الدافعية وفاعلية التوجيه، فعلى القائد الدعوي أن يركز على تعزيز دافعية العاملين في المجال الدعوي من خلال التذكير بفضل وأجر الاحتساب، وتوفير بيئة محفزة داخل المنظمة الدعوية .

رابعاً/ القيادة:

تُعرف القيادة بأنها: " فن التأثير على الموظفين ". ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة ؛ ويؤثر الأسلوب القيادي الذي يستخدمه القائد الدعوي في فعالية التوجيه، خاصة إذا استخدم الأساليب القيادية التي تفسح المجال لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار؛ بالإضافة إلى احترام شخصية الموظف وإشعاره دائماً بالتقدير والأهمية .

6

الوحدة السادسة

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوجيه الإداري »



وظيفة التوجيه في الإدارة الإسلامية

للتوجيه أهميه محوريه في الإدارة الإسلامية فتدفق الأوامر وانسياب التعليمات وتوجيه البيانات والمعلومات بين أقسام الهيكل التنظيمي بمستوياتها المختلفة تعد بمثابة الجهاز العصبي من جسم المنظمة الإدارية الإسلامية وتقوم عملية التوجيه في المنظمة الإدارية على دعامين أساسيتين:

1 العقيدة الإسلامية

2 الكفاءة والخبرة

الدعامة الأولى: العقيدة الإسلامية:

تستند عملية التوجيه في المنظمات الإسلامية إلى تعاليم العقيدة الإسلامية التي تبلورت في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٤] فتوجيه المنظمة الإدارية الإسلامية تحميه تعاليم الدين، و تصونه قيم العقيدة وتحرسه أخلاقيات الإسلام وتصبح العقيدة سياق الأمن وسور الأمان الذي يحدد للقائد المثل العليا التي يتعين أن يحتذي ويقتدي بها وليصبح القائد ذاته القدوة الصالحة وبؤرة إشعاع ونبراس نور وضياء تجمع حوله قلوب وسواعد من يعملون معه تحت إمرته، وإدارتهم وتقويمهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة الدعوية وتنفيذ الأعمال الموكلة إلى كل منهم.



ومن خلال العقيدة الإسلامية تتحدد خصائص التوجيه والتي يمكن لنا تحديدها في النواحي الآتية:

1 وحدة الأمر:

لتحسين القيام بالعمل الإداري يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس حتى لا يكون هناك تضارب أو تناقض في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية وهو ما دعا إليه الرسول الكريم.

عن أبي هريرة، وعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا أحدهم)).

وحدة الأمور تجعل من السهولة تحديد المسؤولية وتحديد مجالاتها وتحديد طرق إبلاغها بشكل سليم استرشاداً بأوامر الله سبحانه وتعالى: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيحَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الجاثية: ١٨].

2 الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات:

التوجيه ليس تسلطاً وتجاهلاً لذوي الخبرة والمعرفة وليس انفعال لحظة أو ردة فعل لسلوك، وإنما تدبير وحكمة وحنكة وفوق كل هذا شورى وتشاور، والقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها من يستطيع هذا التنفيذ، فيسند كل أمر إلى أهله، ومن ثم تصبح المهام والتوجيهات واضحة ومحددة. قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

3 المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة:

القائد مسؤول عن كل ما يقوم به مرؤوسه كما أن المرؤوس مسؤول عن كل ما قام به أمام القائد والمسؤولية التضامنية والمساءلة مشتركة احقاقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (أَلَا كَلِّكُمْ رَاعٍ، وَكَلِّكُمْ مَسْئُولَ عَن رَعِيَّتِهِ).

والمسؤولية التضامنية قائمة على كل فرد من أفراد المنظمة حتى لا يكون كأصحاب السفينة الذين أراد بعض منهم أن يثقب قاع السفينة فإن تركوه غرقوا جميعاً وإن أمسكوا به نجوا جميعاً وهو ما حدده الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة)) متفق عليه.



4 مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه:

التوجيه في النظام الإداري الإسلامي قائم على الرحمة والتعاطف وليس على الجبروت والقوة، بل يراعي مشاعر الأفراد واحترامهم وكرامتهم استرشاداً بقوله سبحانه وتعالى لرسول الله الكريم ﷺ: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾﴾ [آل عمران: ١٥٩]

فالتوجيه في الإسلام يقوم على شرح الموقف الإداري الذي يواجه القائد وشرح ما غمض فيه عن أفراد المنظمة الإدارية ليسهل لهم الوقوف عليه وإدراك حقيقته والتعامل معه، ويعتمد التوجيه على إذكاء روح العمل الجماعي وتحقيق روح التعاون والانسجام بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية امتثالاً لأوامر الله سبحانه وتعالى: ﴿وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًا بَعْدَ إِذْ هَدَاهُمْ حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُمْ مَا يَتَّقُونَ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿١١٥﴾﴾ [التوبة: ١١٥].



الدعامة الثانية الكفاءة والخبرة:

يستند إليها نظام التوجيه في الإسلام حيث ينظر القائد الإداري إلى العاملين معه وتحت أمره ليكلف منهم من يستطيع أداء المهام المطلوبة، ويعطي كلاً منهم واجبات كلاً حسب طاقته وكلاً حسب خبرته وكفاءته إعمالاً لقول الحق تبارك وتعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ [البقرة: ٢٨٦]

وتستند الكفاءة والخبرة إلى التقوى والتدين والورع ومن ثم يتعين على القائد الإداري أن يحسن اختيار الأفراد الذين يوكل إليهم المهام.

والكفاءة والخبرة هما أساس التوجيه في العمل الإداري الإسلامي وهما دعامة إسناد المهام الإدارية المختلفة إلى منفذيهما والقائمين بها ولهذا الدعامة مجموعه قواعد وأصول يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري من بينها ما يلي:

■ الصبر والقدرة على تحمل المشاق:

قال تعالى: ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرْنَا لَوْلَا الْعَزْمُ مِنَ الرَّسُولِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ كَانَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمَّا لَبِثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنْ نَّهَارٍ بَلَّغٌ فَعَلَّ يَهْلِكُ إِلَّا الْقَوْمَ الْفَاسِقُونَ﴾ [الأحقاف: ٣٥].

الصبر في المنهج الإداري الإسلامي يهذب النفس ويجعلها تقبل على العمل وتسعى إلى تطويره وإلى إجادة وإتقان هذا العمل.

■ الأخلاق العالية والقدوة الصالحة:

من المبادئ الإسلامية التزام القائد الإداري بالسلوك القويم المطابق، ويصبح القائد الإداري في توجيهاته مرآة للإسلام فالصدق والأمانة والإخلاص والعدل والإحسان والعفو والحلم والصبر وكظم الغيظ وغيرها من السمات أداة أساسية لتوجيه الغير ولقد وضع ﷺ أهمية أن يكون القائد حسن الأخلاق وخطورة أن يكون غير ذلك.



المدير

بين الجزرة والعصا

الحالة التدريبية

يقول مدير مركز دعوي؛ منذ تسلمت الإدارة وأنا أعمل بمبدأ الفروق الفردية وتمييز العطاء، فكل موظف يظهر حماساً وعطاءً متزايداً أميزه بالحوافز باعتقادي، أن الجزرة أفضل من العصا أي العقاب، لكن للأسف فشلت فشلاً ذريعاً، فلقد فسر أغلب الموظفين هذا الإجراء بأنه ضعف، معتقدين بأنني لا أستطيع استخدام العقاب فتفشى التسيب، وما كان مني إلا استخدام العصا عوضاً عن الجزرة، فالحسم والإنذارات وما يتبعها من إجراءات أنجحت بشكل ظاهري أداء الفريق لكن بعد فترة وفي نهاية العام كانت التقارير صادمة حيث تدنى مؤشر الأداء وظهرت الكثير من الأخطاء الإدارية كذلك وتوترت العلاقة بين فريق العمل واختفى ذوو الكفاءة والخبرة فاعتذرت عن قيادة المركز.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوجيه الإداري »



* في ضوء الحالة السابقة (المدير بين الجزرة والعصا):

حدد نقاط القوة والفرص في استخدام أساليب الثواب والعقاب الإداري:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة في غياب التوجيه الإداري السليم:



.....

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية قدم مقترحات لحل المشكلة السابقة باستخدام أدوات التوجيه الإداري: (القيادة - التواصل - اتخاذ القرار - الدافعية).



.....

.....

.....

.....





الوحدة
السابعة



العمليات الإدارية (التوظيف)

7

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

- 1 تطبيق المهام الرئيسة في عملية التوظيف الإداري الدعوي.
- 2 توضيح أهمية إعداد بطاقة الوصف الوظيفي في عملية التوظيف.
- 3 التعرف على المبادئ الإسلامية في التوظيف الإداري.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوظيف »



العمليات الإدارية

المعرض التدريبي

التخطيط	التنظيم	التوجيه	التوظيف	الرقابة
---------	---------	---------	---------	---------

التوظيف:

عملية تخطط المنظمة الدعوية من خلالها لنوع الموظفين والوظائف الضرورية على المدى القصير والطويل ويقوم هذا التخطيط على أساس الأهداف التنظيمية كما تساهم هذه الخطة في صنع القرارات المرتبطة بالتوظيف وتساعد الموظفين الجدد على الاندماج في ثقافة المنظمة ، فالتوظيف يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة الدعوية.

مهام التوظيف الرئيسية:



استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوظيف »



1 تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة الدعوية من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة الدعوية لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة الدعوية من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

2 توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة باستخدام وسائل متنوعة في الإعلان واستقطاب الكوادر وفقا لمعايير محددة.

الاختيار:

تتضمن هذه العملية المقابلات الشخصية ورفع التقرير والتوصيات بعد الانتهاء، ومن أهم أنواع المقابلات ما يلي:

- مقابلات العمل الهاتفية.
- مقابلات العمل الشخصية.
- مقابلات جماعية.
- مقابلات افتراضية.

ملاحظة: يتم خلالها عرض بطاقة الوصف الوظيفي ومقارنته بالسيرة الذاتية.

3 التعريف بالمنظمة الدعوية:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمج بالمنظمة الدعوية. عملية التعريف بالمنظمة الدعوية تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة الدعوية.



4 التدريب والتطوير:

ويعرف التدريب بأنه: عملية هادفة مخطط لها من خلال دورة مصفوفة التدريب والقائمة على تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج والأنشطة، وتنفيذ تلك العملية يؤدي إلى تقييمها وقياس أثرها، ويعرف أيضا بأنه: مجموعة من الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي.

أهمية التدريب في العمل الدعوي:



5 تقييم الأداء:

إن الفائدة من تقييم الأداء لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للإدارة عن قدرات الموظف وكفاءته في أداء العمل والتوصل إلى القرارات بشأن الاستمرار في الوظيفة أو الترقية ومدى الحاجة للتدريب، فالموظف أيضا يريد أن يتأكد من أن أداءه يتم على أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة ويمكن للإدارة أن تعتمد نتائج التقييم في وضع قرارات بخصوص وضع الموظف ومستقبله في المنظمة الدعوية.

بطاقة الوصف الوظيفي:

وهي عبارة عن كتابة وصف كامل المهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة كذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة له، ويتضمن ما يلي:

- 1 قسم خاص بطبيعة العمل، يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة
- 2 قسم خاص بمواصفات الوظيفة شغل الوظيفة، فيما يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

أهمية الوصف الوظيفي:

- 1 يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف ومقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المفروض القيام به من خلال المهام والمسؤولية المذكورة في الوصف الوظيفي.
- 2 يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين كما يتم الرجوع إليه في حالة تصميم البرامج التدريبية أيضا الخاصة بالموظفين.
- 3 يتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي عند عملية التوظيف والاختيار لمعرفة المسؤوليات والمواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة.



محتويات بطاقة الوصف الوظيفي:

المجموعة الأولى: بطاقة التعريف:

وتشمل البيانات الأساسية عن الوظيفة والتي تميزت عن الوظائف الأخرى:

- 1 اسم الوظيفة.
- 2 رقم الوظيفة.
- 3 الوحدة الإدارية.
- 4 البيانات المتعلقة بالعلاقات الإدارية (نطاق الإشراف).
- 5 مسؤول تجاه.
- 6 المسؤولون تجاهه.

المجموعة الثانية: المهام والواجبات التفصيلية:

- 1 هدف الوظيفة.
- 2 المهام الرئيسية.
- 3 المهام الإضافية.

المجموعة الثالثة:

تشمل بيانات متعلقة بالعلاقات الوظيفية والمسؤولية والمهام الاستثنائية والمشاركة بين الموظفين:

- 1 نطاق صلاحيات.
- 2 العلاقات الوظيفية.
- 3 المهام الخاصة كما في اللجان.

المجموعة الرابعة:

المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة:

- 1 التعليم.
- 2 التدريب.
- 3 الخبرة والمهارات.
- 4 اللغات.



المجموعة الخامسة:

البيانات اللازمة لوصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ الاعتماد.

هناك معايير أخرى:

- 1 حدود الصلاحيات الممنوحة لشغل الوظيفة.
- 2 حدود مسؤوليات الوظيفة.
- 3 تحديد حجم الاستثمار أو العائد من الوظيفة.
- 4 معايير تقييم مؤشرات الأداء والكفاءات المطلوبة.



نظام الإسلام في الاختيار للتوظيف

النص القرآني

يقوم نظام التوظيف في الإسلام على عدد من المبادئ:



استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوظيف »



المبدأ الأول: سلامة القصد وحسن النية:

حيث إن عملية الاختيار من جملة الأعمال التي يتحقق بها دائماً النفع في المجتمع فيلزم أن تكون مقاصد الموكل لهم الاختيار مقاصد سليمة وأن تكون نواياهم خالصة قاصدة إلى النفع العام لعموم قوله ﷺ: (إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى).

المبدأ الثاني: المفهوم الديني وتغليب جانب التكليف على التشريف:

يدعو الإسلام إلى الاهتمام بالصالح العام والمنفعة الكبرى التي يستظل بها المجتمع كله على مختلف طبقاته كما جاء في الحديث عن الرسول ﷺ قال: (خير الناس أنفعهم للناس)، على هذا الأساس يتم النظر إلى الوظيفة باعتبار أنها تكليف جسيم قبل أن تكون تشريعاً مما يحتم ضرورة عمل أصحاب الوظائف على تحقيق التكليف المنوطة بهم وتحقيق المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم.

المبدأ الثالث: اهتمام الإسلام بالعدل والمساواة:

العدل هو وضع الأشياء في محلها الصحيح قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: ٩٠] فإن المجتمع الإسلامي يقف أمام الحقوق ويحرص على المساواة والعدل في العمل الإداري خاصة في مجال التوظيف بالاحتكام إلى معايير واضحة.

المبدأ الرابع: تكريس مبادئ التناسبية في كل شيء:

عن أبي ذر قال: قلت يا رسول الله، ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي ثم قال: (يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها) رواه مسلم، قال الإمام الغزالي في شرح هذا الحديث إن الوظيفة لا بد لها من الأهلية لها والوفاء بمتطلباتها كما ينبغي.

المبدأ الخامس: نبذ الفوضى والمجاملة في العمل:

ويجب على الإنسان المسلم أن يحكم العقل بالأحكام الشرعية ويضبط العواطف بلجام المنهاج، قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لسليط بن قيس: (لولا عجلة فيك لوليتك، ولكن الحرب لا يصلح لها إلا الرجل المكيث).



وبناء على ما سبق يمكن أن نستنبط منه فوائد كثيرة تتلخص في الآتي:

- 1 بناء الاختيار على المعلومات والمهارات والملكات الراسخة في نفس الشخص المراد للتوظيف أمر في غاية الأهمية.
- 2 يجب أن يتأكد أصحاب القرار بالتعيين والتوظيف من قدرة المرشح للتوظيف على تطبيق ما تعلمه من العلوم والمعارف حيث إن الوظيفة هي الحقل الذي توضع فيه العلوم والخبرات.
- 3 أهمية عمل اختبار لمن أراد تعيينهم.

7

الوحدة السابعة

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوظيف »



موارد بشرية لمنظمة دعوية

الحالة التدريبية

تم تكليفك بإعداد خطة الموارد البشرية للمركز الدعوي المنشأ حديثاً، وأثناء بدء العمل تم إعداد الخطة الاستراتيجية والهيكل العامة وظهرت التساؤلات التالية: ماهي الميزانية المالية لتوظيف وتأهيل الفريق، وما الوظائف المقترحة، وما الحد الأدنى للمؤهلات؟

تم الإعلان عن الاحتياج الوظيفي في وسائل التواصل الاجتماعي عن الوظائف التالية: مدير عام المركز - محاسب مالي - علاقات عامة - سكرتارياً - أخصائي موارد بشرية - مدير الشؤون القانونية.

تم استقبال عدد من السير الذاتية وتم إحصاؤها وعمل المفاضلة والإعداد لمواعيد المقابلات الشخصية، كما تم إعداد بطاقة وصف وظيفي لوظيفة مدير عام المركز.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « التوظيف »



* في ضوء الحالة التدريبية السابقة «موارد بشرية لمنظمة دعوية»:

حدد نقاط القوة والفرص من إعداد خطة للموارد البشرية لمنظمة دعوية:

..... 

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة من عملية التوظيف غير المدروسة:

..... 

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية قدم مقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدعوية.

..... 

.....

.....

.....





العمليات الإدارية (الرقابة)

8

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:



- 1 تكوين اتجاهات إيجابية نحو الرقابة الإدارية في الإسلام.
- 2 تطبيق خطوات الرقابة الإدارية.
- 3 الربط بين عملية التخطيط والرقابة الإدارية.
- 4 تقييم الخطط من خلال المعايير الرقابية وتصحيح الانحرافات.



الرقابة الإدارية

العرض التدريبي

الرقابة	التوظيف	التوجيه	التنظيم	التخطيط
---------	---------	---------	---------	---------

هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما تعرف الرقابة: بأنها نشاط يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة يتم في الكيفية المحددة لها طبق الإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري، وأن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة؛ وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت.

خطوات عملية الرقابة:

- 01 أولاً: وضع المعايير الرقابية
- 02 ثانياً: قياس الأداء
- 03 ثالثاً: مقارنة الأداء
- 04 رابعاً: تصحيح الانحرافات



أولاً: وضع المعايير الرقابية:

لكي يمكن مراقبة أداء المنظمة الدعوية لأعمالها بطريقة تمتاز بالكفاءة والفعالية لا بد من وضع معايير موضوعية تتناسب مع مستويات الأداء المحددة مسبقاً والتي تختلف من منظمة دعوية إلى أخرى باختلاف الخطة الاستراتيجية والتنظيم.

المعايير عبارة عن ترجمة للخطوط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وذلك لقياس الأداء الفعلي.

ثانياً: قياس الأداء:

تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط ومتابعة الأداء المنجز، يحتاج أي نظام مراقبة فعال إلى آليات دقيقة لقياس التقدم الحاصل في أنشطة المشروع الدعوي حسب الوقت والتكلفة.

وفي غياب قياس الأداء الفعلي لا تتمكن المعايير الرقابية من تقييم الأداء وكشف الانحرافات، وقياس الأداء الفعلي يكون باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

ثالثاً: مرحلة مقارنة الأداء:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، حيث تعتمد هذه الخطوة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل قائد المنظمة الدعوية والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن القائد من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموحة أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح.

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

- 1 قياس النتائج والأداء بناء على ما تم فعلاً بغرض تحديد الانحرافات.
- 2 توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

تتأثر مرحلة المقارنة بعدة عوامل:



رابعاً: تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات، فمجرد الكشف عن الخطأ والانحرافات لا يعني شيئاً للمنظمة الدعوية ولا يفيدُها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له، والتصحيح يعني إزالة الأسباب والعوامل التي تنتج الانحراف بتأثيرها.

وللعمل على إغلاق الفجوة بين الأداء والمعايير المرغوبة يتم استخدام الوسائل التالية:

- 1 تعديل ظروف العمل.
- 2 تحسين طرق اختيار الموظفين وتدريبهم.
- 3 تعديل الخطأ عند الحاجة.
- 4 البحث عن الأسباب وليس الظواهر.
- 5 تحسين وسائل التحفيز.



أهداف الرقابة الإدارية الدعوية:

تعد الرقابة وسيلة لتحقيق الأهداف والخطط بالإضافة إلى الوظائف الإدارية الأخرى ويعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فالرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة قائد المنظمة الدعوية من خلال ستة تحديات.

١- التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة.	٢- الكشف عن الانحرافات في الخطة.	٣- تحديد الأسباب التي أدت لهذه الانحرافات.
٤- تحديد الحلول.	٥- تحديد القصور والمعوقات في الخطة.	٦- تعديل في الخطة.

- التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة:
فمن دون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة، وعلى ذلك يمكن القول إن التخطيط أول خطوات الرقابة.
- الكشف عن الانحرافات في الخطة:
وهو أول خطوات التغذية العكسية من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل المسار إذا لزم الأمر ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية.
- تحديد الأسباب التي أدت لهذه الانحرافات:
يتم تحديد الانحرافات، وتحليل أسبابها؛ وهل هي بسبب عدم كفاءة تنفيذ، أم نتيجة لقصور ومعوقات في الخطة؟
- تحديد الحلول:
إذا اتضح أن سبب الانحرافات عدم كفاءة التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي لوضع الحلول للمشكلات وليس للأعراض.



■ تحديد القصور والمعوقات في الخطة:

قد يحدث بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعة أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة فتعد الرقابة أداة لاكتشاف هذا القصور.

■ تعديل في الخطة:

عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافي أوجه القصور وذلك إما بالتحديث أو مراجعة الخطة الحالية أو تعديل الخطة القادمة.



الرقابة في الإدارة الإسلامية

النص القرآني

الرقابة في الإسلام متعددة الجوانب متكاملة الأبعاد، فهي رقابة علوية من الله سبحانه وتعالى على البشر وعلى سائر الأعمال، أو رقابة إدارية من الرئيس على المرؤوسين ومن القائد على أفراد المنظمة ومن الراعي على رعيته و رقابة شعبية من الأفراد على الرؤساء وعلى غيرهم من الأفراد في سلوكهم ؛ فالرقابة الإدارية في الإسلام رقابة شاملة متكاملة متعمقة وتفصيلية.

أنواع الرقابة في الإسلام:

1 أولاً
الرقابة العلوية

2 ثانياً
الرقابة الذاتية

3 ثالثاً
الرقابة الإدارية والإشرافية

4 رابعاً
الرقابة الشعبية

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
العمليات الإدارية « الرقابة »



أولاً: الرقابة العلوية:

وهي رقابة الله سبحانه وتعالى على مخلوقاته، وتلك الرقابة التي تحكم الكون بجميع أجزائه وبكافة عناصره وهي أشدها تأثيراً في سلوك المؤمن وفي أفعاله وفي نواياه وقد ورد بيانها في قوله عز وجل: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا ۝٥٢﴾ [الأحزاب: ٥٢] فكل سلوك الفرد بكل أعماله وأقواله موضع رقابة تسجل كل شيء بدقة متناهية كما جاء في قوله تعالى: ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ۝١٨﴾ [ق: ١٨] يتضمن مفهوم الفكر الإداري الإسلامي مفهوم المتابعة أيضاً باعتبارها أحد الأركان الأساسية لعملية الإدارة، وهنا يبرز الفرق جلياً بين الرقابة في الإسلام والرقابة في الفكر الإداري الغربي، فالرقابة في الفكر الإداري الغربي تعتمد على أدوات مادية لتحقيقها، أما الرقابة في الإسلام فتعتمد على الرقابة المعنوية وهي رقابة الله سبحانه وتعالى؛ وهذه من أقوى أنواع الرقابة.

ثانياً: الرقابة الذاتية:

وهي رقابة الوجدان والضمير رقابة الإنسان على ذاته وعلى تصرفاته وسلوكه وأقواله وأفعاله والرقابة الذاتية ناجمة عن وعي الإنسان بذاته وبنفسه وبتصرفاته وأن هناك من يراقب هذا كله داخل نفسه داخل ضميره، والرقابة الذاتية مترتبة على الرقابة العلوية.

ثالثاً: الرقابة الإدارية الإشرافية:

وهي رقابة مدير المشروع أو قائد المنظمة الدعوية على أفرادها وعلى أسلوبهم في العمل وهي رقابة إشرافية تقوم على رباط المصلحة المشتركة وتقوي في الجميع روح الفريق والتعاون، فالرقابة الإشرافية الإدارية رقابة لا تقف عند أداء سلوك العاملين فقط بل إنها تمتد إلى اللوائح والأنظمة والقواعد التي تحكم هذا العمل ونقدها ومعالجة القصور فيها والحكم على مدى تناسبها مع احتياجات العمل في المنظمة فضلاً عن تقرير الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت وليس فقط الجزاءات من أجل تطوير الأداء أو تجويد تحفيز العاملين الموجودين على التجديد والابتكار عملاً بقوله سبحانه وتعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ وَأُنْثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ۝١٧﴾ [النحل: ٩٧]

رابعاً: الرقابة الشعبية:

المنظمة الدعوية في الإسلام هي كائن حي في مجتمع يضمها ويضم غيرها من المنظمات والأفراد والأجهزة المختلفة، وهي عضو فعال متفاعل في هذا المجتمع تسعى إلى تحقيق خير الأمة الإسلامية وإعلاء كلمة الحق والعدل والحرية والمساواة ومن ثم فإنها تخضع لرقابة المجتمع وأفراده وأجهزته عند أي قصور أو انحراف عملاً بقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلٰوةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكٰوةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ۝٧١﴾ [التوبة: ٧١]



فجوات الأداء

أسند مكتب دعوة إعداد الخطة الاستراتيجية إلى بيت خبرة خارجي بالكامل، وبعد تنفيذ المرحلة الأولى لأحد المشاريع المدعومة من جهة مانحة، ظهرت العديد من الانحرافات والفجوات بين الأداء المتحقق والمعايير الموضوعية، فقام مدير المكتب بعقد عدة اجتماعات مع مديري الأقسام فظهرت ثلاثة آراء:

- 1 الاستمرار في الخطة وذلك بهدف إنهاء المشروع في الوقت المحدد.
- 2 تعديل خطة المشروع والاستعانة بمكتب استشاري.
- 3 حصر الانحرافات وتصحيح البعض بناء على مدى تأثيره على المشروع.

وبعد الانتهاء من طرح المقترحات اتجهت أغلب الآراء إلى ضرورة معالجة الانحرافات بما يتناسب مع المعايير مع رصد تكلفة مالية مناسبة لتصحيح الانحرافات



* في ضوء الحالة التدريبية السابقة «فجوات الأداء»:

لخص نقاط القوة والفرص من وجود خطة ومعايير واضحة في المنظمات الدعوية:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة في حال استمرار الانحرافات وفجوات

الأداء:



.....

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية قدم مقترحات لزيادة فعالية الرقابة على الأداء.



.....

.....

.....

.....





الوحدة
التاسعة



إدارة الجودة الشاملة

9

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية؛



- 1 التعرف على مفاهيم ومضامين الجودة في الكتاب والسنة النبوية.
- 2 بناء توجهات إيجابية نحو تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الدعوية.
- 3 مقارنة أسلوب الإدارة التقليدية بإدارة الجودة الشاملة.



QUALITY

العرض التدريبي

من تعاريف الجودة

(الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم 1956م.

(المطابقة مع المتطلبات) كروسبي 1979م.

ونستنتج من هذه التعاريف أن الجودة تتعلق بموضوع العميل وتوقعاته ومقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل لجودة ما يقدم من المنظمات الدعوية.

الجودة الشاملة:

تعريفات الجودة الشاملة:

التعريف الأول: أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.

التعريف الثاني:

عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى.



الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	نوع الإدارة العناصر
أفقي ومسطح	هرمي	الهيكل التنظيمي
مؤسس / غير مركزي / مبني على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة.	غير ملموس / مركزي / مبني على معرفة الناس في قمة الهرم.	اتخاذ القرارات
البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر وترقبها، اتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها.	تجنب المشكلات وتفاديها، وعدم محاولة إصلاح شي إلا إذا تعطل تماماً، اتباع أسلوب ردة الفعل.	حل المشكلات
العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري.	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية؛ لذلك فالمديرون يديرون الناس.	مصدر المشكلات
لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.	يمكن التعامل معها ويتم تحميلها لدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها.	الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال
تخطيط طويل الأجل وتفكير استراتيجي، تركيز داخلي وخارجي على العمل، تحسين مستمر.	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين.	التخطيط التركيز جهود التحسين
المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء.	تصميم المنتجات والخدمات
العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في التحسين.	المديرون يعرفون أكثر، والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً.	المديرون والموظفون
تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد.	الإنتاجية والجودة
الجودة مسؤولية الإدارة، ويُلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة.	الجودة مسؤولية العاملين ولامون بشكل مباشر عند تردي الجودة.	المسؤولية



الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

تساعد أدوات الجودة الشاملة القادة والعاملين على أداء عملهم، ومن هذه الأدوات ما يلي:



1 أسلوب السبب والأثر:

حيث يرجع الفضل في هذا الأسلوب إلى (أيشيكاوا) وهو أحد خبراء الجودة اليابانيين، وأشكال السبب والأثر عبارة عن رسوم تتكون من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبصفة عامة فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط مثل: الشكاوي المتكررة للمستفيدين من المنظمة الدعوية، والعمل على إيجاد حلول يمكن أن تزيل تلك المسببات المتكررة.

2 مبدأ باريتو:

يقوم مبدأ (باريتو) على افتراض مؤداه أن نسبة قليلة قد تمثل (20%) فقط من الأسباب مجتمعة، يمكن أن تؤدي إلى حدوث (80%) من المشكلات وهذا يعني أنه يجب التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على علاجها حتى يمكن التخلص من



النسبة العالية من المشكلات، ومن خلال معالجة نسبة محدودة من الأسباب. يقوم أسلوب (باريتو) على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقاً لخطوات متتابعة، توضح فيما يلي:

حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً :

- تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
- إعداد جدول متكامل لذلك.
- وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية

3 العصف الذهني:

تطبيق العصف الذهني يساعد على تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل. عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين، ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تفنيده، والقيام بتسجيل هذه الآراء، ومن ثم، القيام بتسويقها وإزالة المتكرر منها، ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء.



4 خرائط ضبط الجودة:

تعد خرائط ضبط الجودة وسائل فعالة لمراقبة تغير العملية وضبطها. وتستخدم أيضا لتحديد مستوى الجودة في أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير وهذه الخرائط تعد وسيلة مرئية توضح الضبط الإحصائي للعملية، فعند خروج أي نقطة عن حدود التحكم، فهذا يعني أن تغيراً ما قد يحدث، لذا يجب اتخاذ الإجراء المناسب

5 مراجعة التصميم:

وهي وسيلة فعالة للتحقق من التصميم وتتم بواسطة مجموعة من الخبراء في المراحل المختلفة للتصميم، حيث يجب أن يتم ذلك بدقة متناهية للتأكد من تحقيق المتطلبات كذلك يجب أن تكون العملية ذات مرونة كافية، بحيث تعطي مجالاً أوسع من مشروعات التصميم كما أن مراجعات التصميم يجب أن تخطط وتوثق كجزء من خطة التحقق من التصميم وهناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم وهي:

- **المراجعة المبدئية:** حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم وتقييم المدارس المختلفة وتحديد فرص الاستثمار في عملية التصميم.
- **المراجعات المتوسطة:** وهذه المراجعات تتم قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للخدمة المقدمة.
- **المراجعات النهائية:** وهذه تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم وقبل البدء في عملية تقديم الخدمة.

6 خرائط التدفق:

وهي عبارة عن تمثيل بياني للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها حيث تعد من الوسائل الجيدة للتدريب كما تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية وتحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.

7 المدرجات التكرارية:

وهي عبارة عن شكل يوضح تكرار البيانات حيث إنه من خلال هذا الشكل يمكن تحليل خصائص البيانات وأسباب تكرارها.





مبادئ إدارة الجودة:

نموذج إدوارد ديمنج في الجودة:

يعد (إدوارد ديمنج) من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة فقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي، كما أكد على أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء كما أشار أيضا إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة؛ وهي إرضاء العملاء وعلى الرغم من أن كثيرا من جوانب التقدم التي تحققت في إدارة الجودة الشاملة يعود الفضل فيها إلى (ديمنج) نجد أن اسمه دائما يرتبط بأربع عشرة نقطة ذات علاقة بالإدارة العليا قسمها مناصفة بين أمور يجب اتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها وهي:

النقاط التي يجب اتباعها هي:

1 إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات ويتطلب ذلك:

- الإبداع.
- البحث والتعليم.
- التطوير المستمر للمنتج والخدمة.
- صيانة الأجهزة.



2 تبني الفلسفة الجديدة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.

3 التطوير المستمر واللانهائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك:

■ ألا يكون التطوير عملية وقتية.

■ أن يكون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية.

■ أن تقوم بالتوجيه والإرشاد.

4 التدريب على الوظيفة ويتطلب ذلك:

■ تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة.

■ استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى مُرضٍ.

5 إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثة ويتطلب ذلك اعتبار القيادة عملاً ووظيفة للإدارة.

6 وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم ويتطلب ذلك:

■ أن تركز الإدارة على أن تطوير الإنتاج لا يعني اختفاء أي وظائف.

■ تقديم معارف ومهارات جديدة تساعد على التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الحديثة.

■ النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى.

7 اتخاذ قرار لإنجاز التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك:

■ إشراك الجميع في عملية التحول.

■ اتباع منظومة (التخطيط - العمل - المراجعة - التنفيذ).

النقاط التي يجب الإقلاع عنها وتشمل:

1 وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي ويتطلب ذلك:

■ القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة.

■ القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش ولكن من خلال التطوير في العملية.



2 وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار للجودة

3 استبعاد الخوف ويتم ذلك من خلال:

- عدم الخوف من التعبير عن الأفكار.
- اختفاء الخوف مع تطور الإدارة.

4 رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة ويتم ذلك عن طريق:

- العمل ضمن الفريق.
- اختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام والتي قد تؤدي إلى تدمير الهدف العام.

5 استبعاد الإشعارات والتحذيرات لأنها لا تساعد على إنجاز عمل جيد ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء.

6 استبعاد أسلوب العدديّة فهذا الأسلوب قد يعوق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.

7 رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة وذلك من خلال:

- زيادة مشاركة العاملين.
- زيادة الاتصال.



ويمكن أن يُضاف إلى متطلبات الجودة في المنظمات الدعوية ما يلي:

- 1 الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعملية، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
- 2 وجود أهداف واضحة ومحددة، يشارك في صنعها جميع العاملين، كل قدر إسهامه، بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي طويل وقصير المدى وتحقق رغبات العاملين والعملاء.
- 3 تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفة والتركيز على تصحيح العمليات.
- 4 احترام العاملين، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم، بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصالحته.
- 5 الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة.
- 6 الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية، بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة، والدقة والسهولة.
- 7 انفتاح المنظمة الدعوية على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
- 8 الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم بدلا من الرقابة الخارجية.
- 9 وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسس إدارتها.



مفاهيم

الجودة الشاملة في القرآن
الكريم والسنة النبوية

1 **الجودة الشاملة جزء من عقيدة المسلم**، فكما جاء في حديث جبريل عليه السلام عندما جاء للنبي ﷺ وسأله أولاً عن الإسلام ثم الإيمان ثم الإحسان، فقال: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"، فالإحسان كمفهوم أعلى درجات الإيمان بالله تعالى والذي من خلاله يكون المسلم على عقيدة راسخة بوجود الله تعالى ومراقبته ومحاسبته وهذا يدفع إلى التحسين بالعمل وضمان جودته تقرباً إلى الله تعالى.

2 **الجودة بمعانيها المتعددة في القرآن والسنة** ارتبطت بأسماء الله الحسنى وصفاته وصفات النبي ﷺ وأصحابه الكرام مما يشكل منظومة في العمل تتطلع إلى السمو الرباني والافتداء بالنبي عليه السلام وصحابته الكرام كقدوة للعالم قبل القدوات البشرية الأخرى.

3 **الجودة الشاملة عبادة الله تعالى** فالمسلم يقوم بعمله بنية خالصة لله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٣﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ. وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٤﴾﴾ [الأنعام: ١٦٢ - ١٦٣] فالحياة بكل ما تحتوي من أعمال هي لله وهدفها رضا الله تعالى أولاً والذي يتبعه ضمناً رضا الناس جميعاً، وهو ما تتميز به الجودة بمفهومها الإسلامي عن المفاهيم الأخرى التي تبحث عن رضا المستهلكين أولاً وآخرًا.

4 **الجودة في القرآن الكريم والسنة** فيها استثمار للطاقات البشرية، عن عبدالله بن بسر أن أعرابياً قال: يا رسول الله من خير الناس؟ قال " من طال عمره وحسن عمله " الترمذي فخير الناس وأفضلهم من جعل حياته كلها في إتقان العمل وجودته وكما جاء في الحديث لابن عباس ؓ قال: قال رسول الله ﷺ لرجل وهو يعظه " اغتتم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك". وهذا فيه استنفاغ الجهود والطاقات في العمل في جميع مراحل وأحوال الإنسان.



5 هذه المفاهيم ربطت الجودة الشاملة بالقيم الأخلاقية الإسلامية، كالصدق والوفاء بالعهد والقوة والأمانة وغيرها، ففي قصة موسى عليه السلام ربطت ابنة شعيب بين الخيرية والقوة والأمانة قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا بَنَاتِ اسْتَعِجْرِي بِنْتِ خَيْرٍ مِنْ أُسْتَعَجِرَتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [الفصص: ٢٦] فجودة العمل بحاجة إلى قوة العامل البدنية والعقلية وأمانته في الأداء فقوة الجسم هي المعينة على أداء العمل وإنجازه والأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إحسان العمل وإتقانه وإجاده وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال.

6 هذه المفاهيم فيها معاني الاستمرارية والدوام على جودة العمل والارتقاء به إلى الأحسن، عن عائشة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (سَدُّدُوا وَقَارِبُوا وَأَبْشُرُوا فَإِنَّه لَنْ يَدْخَلَ الْجَنَّةَ أَحَدًا عَمَلُهُ) قَالُوا: وَلَا أَنْتَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: وَلَا أَنَا إِلَّا أَنْ يَتَغَمَّدَنِي اللَّهُ مِنْهُ بِرَحْمَةٍ، وَاعْلَمُوا أَنَّ أَحَبَّ الْعَمَلِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهُ وَإِنْ قَلَّ) رواه مسلم " والتسديد الحرص على الاستقامة واختيار الصواب والمقاربة محاولة الوصول إلى الأحسن والأفضل وفيه المداومة على العمل واستدامته، ومن هنا يأتي حرص العامل على التدريب والتطوير وتحسين الأداء قال صلى الله عليه وسلم: " مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِثْلُ أَجْرٍ مَنْ عَمِلَ بِهَا، وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَجْرِهِمْ شَيْءٌ. وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ وَزَّرَ مَنْ عَمِلَ بِهَا، وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ " رواه مسلم والحديث فيه الحرص على دوام العمل بعد الموت وذلك من خلال العلم النافع بوضع المبادئ والأسس والقواعد في ضمان جودة العمل.

7 هذه المفاهيم فيها العمل مع المراقبة والمحاسبة الذاتية فالموظف دائماً يشعر بأنه مسؤول عن عمله ومؤتمن عليه من غير حاجة لمراقب أو مسؤول أعلى يحثه عليه أو يصوب له.

8 وجعل الله تعالى الوصول إلى غاية الجودة ميدان تسابق وامتحان بين الناس فقال تعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾ [الملك: ٢] وهذا حث على التميز والمنافسة في الأعمال للوصول إلى الأفضل والأحسن ليس بدوافع دنيوية وإنما ابتغاء الآخرة.



Quality

الجودة الشاملة

الحالة التدريبية

مركز دعوي تأسس قبل عشر سنوات تم تكليف الداعية محفوظ بإدارة المركز وإجراء تعديلات على خطة استراتيجية هدفها (رفع عدد المستفيدين من خدمات المركز وقياس مدى رضا العملاء داخلياً وخارجياً) بادر مدير المركز بعمل استبانة بعدة لغات لتحديد أهم جوانب القوة والضعف في خدمات المركز من قبل العملاء الحاليين بعد فرز الاستبيان تبين أن 42 ٪ من العملاء يرون أن المركز خدماته محدودة ولا تتناسب مع تطلعاتهم الدعوية وكذلك 18 ٪ يرون أن هناك قصوراً في استخدام التقنية بينما 30 ٪ منهم تتجسد مشكلتهم في عدم توافر مترجمين بينما 10 ٪ تناسبهم الخدمات المقدمة في المركز بعد الاطلاع على النتائج قرر مدير المركز تطبيق الجودة الشاملة وإعادة بناء الصورة الذهنية للمركز الدعوي لدى عملائه تم عقد عدة اجتماعات ترتب عليها القرارات التالية:

- 1 إعادة بناء الهوية للمركز حيث سيتم إعادة التصميم من قبل قسم التصميم والتسويق للهوية الجديدة.
 - 2 تدريب الفريق في دورات مختصة في التعامل مع العملاء كذلك دورات تعليم اللغة الإنجليزية.
 - 3 إعادة بناء العمليات الإدارية لتسهيل الإجراءات على العملاء.
 - 4 إعادة تفعيل الأنشطة والبرامج الدعوية والتسويق لها.
- وغيرها من القرارات التي تهدف إلى تحسين الجودة في بيئة العمل والمخرجات المقدمة.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

إدارة الجودة الشاملة



* في ضوء الحالة التدريبية السابقة «الجودة الشاملة»:

لخص نقاط القوة والفرص من تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات الدعوية:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة من بقاء المركز الدعوي على وضعه
الراهن :



.....

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية شارك بذكر الآثار الإيجابية من مشاركة فريق العمل
في تطبيق الجودة الشاملة:



.....

.....

.....

.....





إدارة المعرفة

10

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية: 

- 1 التعرف على مفاهيم إدارة المعرفة وأنواعها ومصادرها.
- 2 بناء توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في بيئة العمل الدعوي.
- 3 لفت الانتباه لدور الفكر الإسلامي في ترسيخ المعرفة.



مفاهيم

إدارة المعرفة

العرض التدريبي



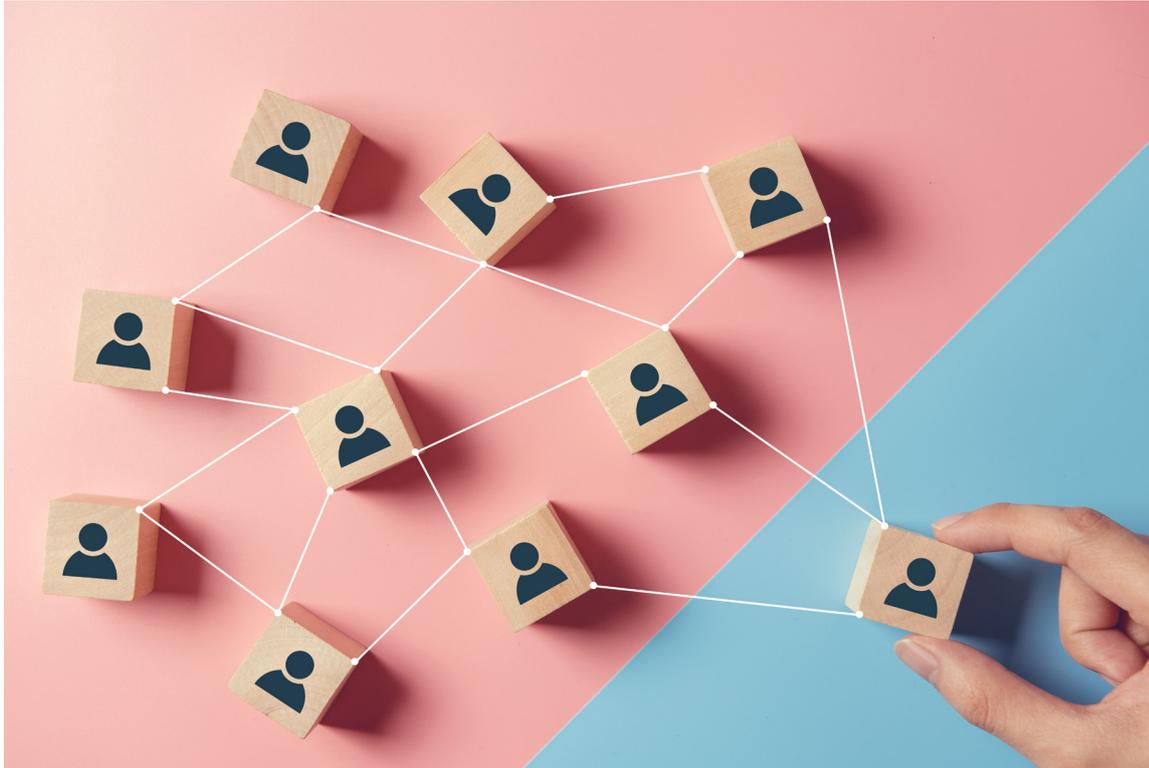
إدارة المعرفة عملية تساعد المنظمات غير الربحية في تعريف واختيار وبحث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة المنظمة والتي عادة ما تكون موجودة بطريقة غير منظمة ومهيكلية.

إن هيكلية المعرفة تؤدي إلى العديد من النقاط منها:

- حل المشكلات بشكل فعال.
- التعليم الديناميكي والحركي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- اتخاذ القرارات.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى إطلاق عملية التركيز على تعريف المعرفة واكتشاف المعرفة بطريقة تستطيع من خلالها المنظمات الدعوية أن تعمل على مشاركة المعرفة بشكل رسمي وتعمل على رفع قيمة هذه المعرفة من خلال عملية إعادة الاستخدام.





أنواع المعرفة:



1 المعرفة الإجرائية Declarative والإعلانية Procedural:

إن المعرفة الإعلانية (تُسمى أيضا المعرفة الجوهرية) تركز على الاعتقادات بين العلاقات وبين المتغيرات؛ أما المعرفة الإجرائية في المقابل تركز على الاعتقادات المتعلقة بتسلسل الخطوات أو أفعال الوصول إلى النتائج والمخرجات المطلوبة، فالمعرفة الإجرائية: مجموعة من الاعتقادات المبررة حول الإجراء الذي يجب أن يتم تتبعه في المنظمات الدعوية لاتخاذ القرار.

(المعرفة الإعلانية يمكن وصفها بـ "ماذا تعرف؟"، أما المعرفة الإجرائية فيمكن وصفها بـ "كيف تعرف؟").



2 المعرفة الضمنية Tacit والمعرفة الظاهرية Explicit

■ المعرفة الضمنية Tacit:

تتركز المعرفة الضمنية في مهارة (كيف تعرف؟) وتتعلق المعرفة ضمنيا بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وقد أشار كل من Nonaka and Takeuch 1995 إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمنظمات تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.

■ المعرفة الظاهرية Explicit:

تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة؛ ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات معايير العمليات والتشغيل، (وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات).

فالمعرفة هي نتاج لعناصر متعددة من أهمها:

1 المعلومات Information:

عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة.

2 البيانات Data:

مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام مسبقة.

3 القدرات Capability:



المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صناعة معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

4 الاتجاهات Direction:

المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات فهي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف وبالتالي يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة.

مصادر المعرفة:

عرف (Saffady) مصدر المعرفة بأنه: ذلك المصدر الذي يحوي ويجمع المعرفة وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد.

تنقسم مصادر المعرفة إلى:

مصادر داخلية

مصادر خارجية

1 المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في محيط بيئة المنظمة الدعوية، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة مثل المكتبات والإنترنت والجامعات ومراكز الأبحاث العلمية وبراءة الاختراعات الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية على اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها في بيئة المنظمات الدعوية.

2 المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في الخبرات المتراكمة لأفراد المنظمة الدعوية حول مختلف الموضوعات وقدرتهم على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المتعددة؛ ومن الأمثلة على المصادر الداخلية الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية الجلسات الحوارية والبحوث وبراءات الاختراعات الداخلية

أهداف عملية إدارة المعرفة:

- 1 تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات الدعوية لتخفيض التكاليف.
- 2 تعد عملية نظامية تكاملية للتنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة الدعوية في اتجاه تحقيق أهدافها.



- 3 تعزز قدرة المنظمة الدعوية على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة والتحسين.
- 4 تتيح إدارة المعرفة للمنظمة الدعوية تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 5 تعد إدارة المعرفة أداة فاعلة للمنظمات الدعوية من أجل استثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 6 تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 7 تسهم في تحفيز المنظمات الدعوية لتجديد ذاتها ومواجهه تغيرات البيئة غير المستقرة.
- 8 توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات الدعوية، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
- 9 تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10 تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

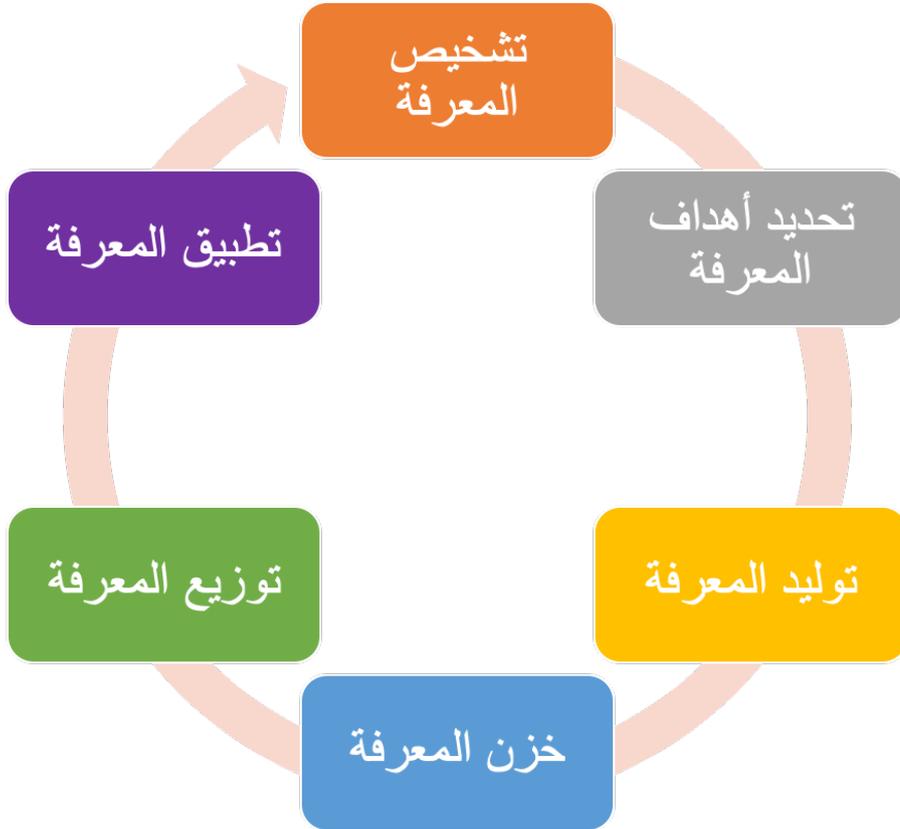
عمليات إدارة المعرفة:

تنفذ المنظمات الدعوية مجموعة من العمليات في إدارة المعرفة وهي:

- تحديد طبيعة أنواع المعرفة.
- رسم المعرفة.
- حصر المعرفة المتوفرة.
- اكتساب المعرفة المطلوبة.
- تخزين المعرفة الموجودة والمكتسبة.
- المشاركة بالمعرفة.
- تطبيق المعرفة؛ أي استرجاع واستعمال المعرفة.
- ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير.



نموذج المنظمة في إدارة المعرفة:

**أولاً: تشخيص المعرفة:**

يعد تشخيص المعرفة في المنظمات الدعوية من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع السياسات والبرامج والعمليات الأخرى، حيث يساعد على اكتشاف نوع المعرفة المتوفرة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب وتحديد الفجوة.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة:

لا تعد إدارة المعرفة هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة الدعوية، كما أن لإدارة المعرفة في المنظمة الدعوية أهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة.

ثالثاً: توليد المعرفة:

تشمل عمليات شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو الاستحواذ على المعرفة ؛ جميع هذه العمليات تشير إلى توليد وحصول المعرفة بأساليب ومصادر مختلفة تركز على ثلاثة أمور أساسية:



■ أن توليد المعرفة هو الجهد البشري.

■ تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.

■ الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

رابعاً: خزن المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:

■ الاحتفاظ.

■ الإدامة.

■ البحث.

■ الوصول.

■ الاسترجاع.

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المنظمات الدعوية خاصة في المنظمات التي تواجه ارتفاع معادل الدوران الوظيفي.

خامساً: توزيع المعرفة:

ويشمل عدداً من المصطلحات:

■ التوزيع.

■ النشر.

■ المشاركة.

■ التدفق.

حدد (padark) توفر أربعة شروط لنقل المعرفة:

1 أن يكون هناك وسيلة محددة لنقل المعرفة.

2 تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.

3 أن تكون لدى المنظمة الوسيلة المحفزة للقيام بذلك.

4 ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.



سادساً: تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية:

- الاستعمال.
- إعادة الاستعمال.
- الاستفادة.
- التطبيق.

إن النجاح في إدارة المعرفة يعني استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو الحل لمشكلة قائمة.



أسس البناء التنظيمي لمجتمع المعرفة الإسلامي



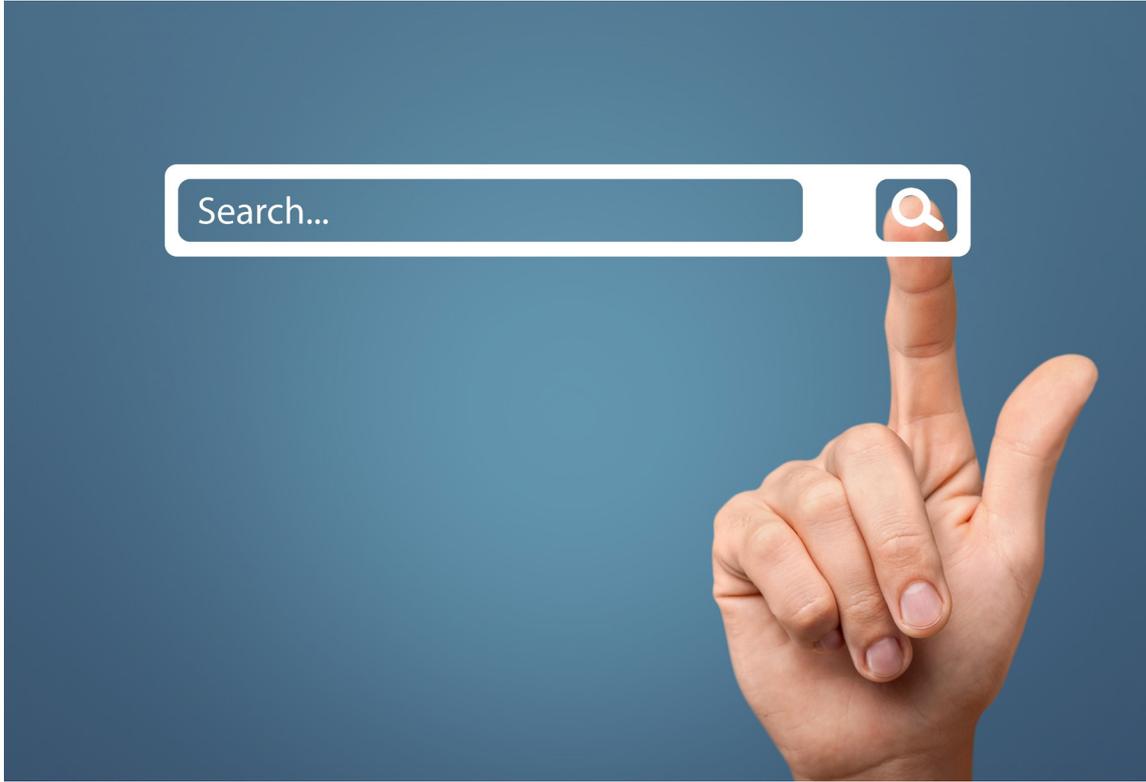
ومن أهم أسس البناء التنظيمي لمجتمع المعرفة الإسلامي الإيمان بالفكرة والطاعة التامة للقيادة وقوة الروابط بين أفراد التنظيم وأي تنظيم لا يتمثل هذه الأسس يحمل ضمناً عوامل انهياره، والتنظيم المعرفي الذي يقوم على هذه الأسس يضمن استمراره بصلابة وقوة؛ لما تمثله هذه الأسس من مبادئ النظام المعرفي الإسلامي وفق منطلقات مصادر المعرفة الإسلامية.

المعرفة في الإسلام ومجتمع المعلومات:

تميز هذا العصر بانفجار المعلومات والمعرفة في ظل تكنولوجيا الحاسوب وشبكات الحاسوب وشبكات الإنترنت ويعبر عنها بثورة المعلومات وانفجار المعرفة، كما أن النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويلها المتزايد نحو التصغير، والرقمنة والسرعة والمرونة والمحمولة ونحو الترابط والتزاوج مع تقنيات الاتصال وصناعة البث الفضائي، جعل العالم قرية كونية صغيرة، فالاتصال آني والمعلومات من خلال شبكة الإنترنت تتدفق متجاوزة الحدود الجغرافية وقيود



المكان، مع العلم أن نظم المعلومات وارتباطها بتكنولوجيا الحاسوب ما هو إلا نتيجة تفعيل المعرفة البشرية ومخرجات تراكم المعارف البشرية، إذن ما يجب الاهتمام به في جانب إدارة المعلومات: أهمية المعلومات في المنهج الإسلامي، ثم كيفية جمع المعلومات، وموجهات إدارة المعلومات في المنهجية الإسلامية.



أهمية المعلومة في المنهج الإسلامي في إدارة المعرفة:

تأتي أهمية المعلومات في المنهج الإسلامي في إدارة المعرفة لعدة وجوه من أهمها ارتباط المعلومات بقضايا العقيدة وإثبات وحدانية الله وعلمه سبحانه وتعالى قال تعالى: ﴿وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴿٦﴾﴾ [هود:٦]، وقد أورد العالم الجليل عثمان بن أحمد الشاكر الخبوي من علماء القرن الثالث عشر الهجري قبل ظهور تكنولوجيا الحاسوب بأكثر من قرن في معنى هذه الآية، أتى بلفظ الوجوب تحقيقاً وحملًا على التوكل عليه، فعلمه سبحانه شامل للحياة والممات والأصلاب والأرحام أو مساكن الدواب من الأرض ومذكور في اللوح المحفوظ، وكأنه أريد بالآية بيان كونه عالمًا بالمعلومات كلها وبما بعده بيان كونه قادرًا على الممكنات بأسرها تقريرًا للتوحيد، وذلك مثبت مكتوب قبل أن يخلقها ويوجدتها.

قال تعالى: ﴿قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآه مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾﴾ [النمل:٤٠] وقد



جاء في تفسير الآية (أكثر المفسرين على أن الذي عنده علم من الكتاب هو آصف بن برخيا وهو من بني إسرائيل، وكان صديقاً يحفظ اسم الله الأعظم الذي إذا سئل به أعطى وإذا دعي به أجاب) إذن علم الله سبحانه وتعالى الأزلي بكل المعلومات دليل على أنه سبحانه هو وحده الخالق المتصرف في هذا الكون.

مع التأكيد على أن المعلومات الإلهية لا تنطبق عليها نظم إدارة المعلومات البشرية لأن الأخيرة تمر بمراحل من بيانات تتم معالجتها لتتحول إلى معلومة تدار لتتحول إلى معرفة ثم إلى علم في نطاق مسيرة المعلومات البشرية لأن ابن آدم يعتمد على التراكم المعرفي في مسيرته المعرفية لكن علم الله سبحانه وتعالى علم أزلي لا ينبثق من عمليات لإدارة المعلومات، قال تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: 29]

وقال تعالى: ﴿وَلِلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ فَأَيْنَمَا تُولَؤْا فَثُمَّ وَجَّهُ اللَّهُ إِلَيْكَ اللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: 115] وقال تعالى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ هُوَ الْخَلَّاقُ الْعَلِيمُ﴾ [الحجر: 86] وهذا دليل على أن المسلمين مؤهلون إذا التزموا المنهج الإسلامي وأحسنوا الاتصال بالله سبحانه وتعالى مالك الكون بما فيه من معلومات علم الإدارة الحديث الذي يتحدث عن المعلومات كواحدة من مكونات رؤوس الأموال.



نشر المعرفة

المستودع الرقمي الدعوي لمركز أصول:

هو موقع إلكتروني يقدم مجموعة من الخدمات النوعية للدعاة حول العالم، برؤية طموحة لأن يكون المرجع المعلوماتي الأول للدعوة والدعاة حول العالم؛ يجدون فيه كل ما يعينهم في دعوتهم من معلومات موثوقة ومحدثة، مجموعة في مكان واحد ومرتبطة بأسلوب يسهل الوصول للمراد دون مشقة وفي وقت قصير.

المستودع الدعوي مقسم بطريقتين:

- طريقة جغرافية على حسب بلدان العالم.
- وطريقة موضوعية وُفق تصنيف على ثلاثة أقسام رئيسة هي: الدعوة، والدعاة، والمدعوون، وتحت كل قسم من الأقسام الثلاثة أقسام فرعية متعددة، تغطي غالب ما يطلبه الداعية من معارف.



امسح الباركود
لزيارة المستودع الرقمي



* في ضوء الحالة التدريبية «نشر المعرفة»

حدد نقاط القوة والفرص من إنشاء إدارة معرفة في المنظمات الدعوية:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة من اعتماد العمل الدعوي على اجتهادات شخصية:



.....

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية وبعد الاطلاع على المستودع الرقمي قدم مقترحات لتطويره كأحد دعائم المعرفة في العمل الدعوي:



.....

.....

.....

.....





إدارة التغيير في المنظمات الدعوية

11

- يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية أن:
- 1 يستشعر أهمية التغيير المؤسسي في استدامة العمل الدعوي.
 - 2 يفهم المبادئ الأساسية في عملية التغيير المؤسسي.
 - 3 يطبق خطوات التغيير المؤسسي في العمل الدعوي.





التغيير

يعرفه جيسون بأنه: «الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها».

التغيير التنظيمي:

يعرفه بكارد بأنه: «جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية».

الفرق بين التغيير والتغير:

- التغيير: يفيد تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به. بمعنى أن تتغير أنت داخليا مما يؤثر ذلك على سلوكك.
- أما التغيير: فيفيد التحول القائم على فكر وتدبر مسبق ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع لنجد أن الخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقة تسهل السيطرة عليها، بمعنى أن له علاقة بما يحدث من حولك من تغيير في حياتك أو المجتمع أو حتى وظيفتك.



لماذا يحدث التغيير؟



11

الوحدة الحادية عشرة

العوامل الداخلية:

- 1 تغيير أهداف المنظمة (سواء أكان جزئياً أو كلياً أو رؤيتها ورسالتها).
- 2 الحاجة المستمرة لتحديث الهيكل التنظيمي.
- 3 الحاجة المستمرة لتغيير الأساليب الإدارية لتتسجم مع المستجدات.
- 4 الحاجة المستمرة إلى إيجاد التنسيق والتوازن بين مناخ المنظمة واحتياجات العاملين.
- 5 تغيير مهارات العاملين ومواقفهم وقيمهم ومتطلبات مشاركة القرار تتطلب التكيف معها.
- 6 الحاجة إلى تحسين التعاون بين جماعات العمل.

العوامل الخارجية المباشرة:

- 1 تغييرات المنافسين.
- 2 تغييرات القوانين وتشريعات الموردين.
- 3 حاجات المستفيدين.
- 4 الموردون.

العوامل الخارجية غير المباشرة:

- 1 تكنولوجية.
- 2 سياسية.
- 3 ثقافية.

إدارة التغيير في المنظمات الدعوية
استراتيجيات إدارة العمل الخيري



4 بيئية طبيعية.

5 اقتصادية.

6 اجتماعية.

تصنيف التغيير:

التغيير كرد فعل للأحداث:

- 1 يحدث عند ملاحظة الإدارة الخلل بعد وقوعه.
- 2 هذا النوع لا يمكن ملاحظة الأفراد لإشارات التغيير لأنها في الغالب صغيرة وقليلة الأهمية، (ثم تزداد خطورتها مع الزمن).
- 3 عدم التعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تفاقم المشكلة بحيث يصبح التعامل معه صعبًا جدًا (كالمرض).

التغيير بسبب الأزمات:

- 1 ظهور الخلل بجلاء ليس للإدارة فقط وإنما لجميع المتعاملين معها مما يوقع المنظمة في أزمة ويصبح التغيير هنا أمرًا لا مفر منه.
- 2 هنا يصبح التغيير هو المتحكم بالقائم على التغيير بدلًا من العكس.
- 3 لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.

التغيير باستشراف المستقبل:

- أصعب أنواع التغيير ولكن نتائجه دائمًا مبهرة.
- يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ، والعمل على تقييمها بشكل مستمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع، وتتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تُعد حاسمة في التغيير.



أهمية إدارة التغيير في العمل الدعوي:

لإدارة التغيير أهمية كبيرة، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات الدعوية المعاصرة من تحديات ودعوات للتغيير من خارجها بفعل عوامل: العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويشير (جيم كولينز) إلى عوامل تميز المنظمات:



مبادئ التغيير المؤسسي:

تعددت الدراسات والأدلة التي تثبت أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها قائد التغيير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهذه المبادئ:



1 الهدف الأخلاقي:

ويعني أن يعمل قائد المنظمة الدعوية وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه والمجتمع المحيط به بأكمله، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع، لذلك ينبغي أن يوجه الهدف



الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه نجاح المنظمة الدعوية في تحقيق أهدافها.

2 بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة الدعوية:

فالعامل الرئيس المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات الدعوية هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاوناً تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

3 فهم وإدراك عملية التغيير:

ليحقق قائد التغيير نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن يدرك الأمور الأساسية التالية:

- يجب ألا يكون الهدف تغيير كل ما في المنظمة.
- لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار.
- يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة التي قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.
- يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- التغيير عملية شديدة التعقيد.

4 إنشاء المعرفة والمشاركة فيها:

حيث إننا نعيش في عصر المعرفة فإن من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة الدعوية وكيفية ربط المعرفة بالمبادئ الثلاثة السابقة.

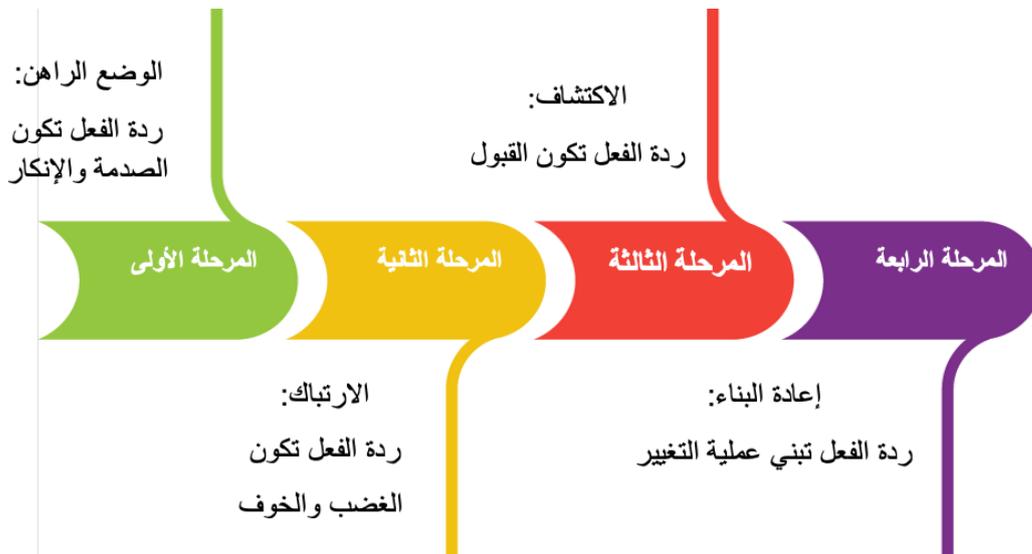


5 تحقيق التماسك:

في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط، فقائد التغيير الناجح يسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل التماسك والترابط، حيث إن عملية التغيير يعترضها عددٌ من التعقيدات والغموض وعدم التوازن.

منحى التغيير:

تقول النظرية: إن الفرد يمر بأربع مراحل عند أي عملية تغيير. ولكل مرحلة سمات وخصائص تختلف عن الأخرى. لذلك يجب التعامل والتواصل مع الأفراد بطرق تختلف باختلاف المرحلة التي هم فيها. ودور قائد التغيير أن يتعامل باحترافية في كل مرحلة.



المرحلة الأولى: الوضع الراهن:

(ردة فعل الفرد - الصدمة والإنكار Shock and Denial):

هذه المرحلة التي يكون فيها أول بوادر التغيير من الوضع المعتاد والمألوف إلى وضع آخر مجهول العواقب. يشعر الفرد فيه بالصدمة من المجهول. يختلف ثقل الصدمة من عملية تغيير لأخرى ومن شخص لآخر. قد تكون خفيفة جداً لدرجة أن تكون تسمية صدمة مبالغاً فيها وقد تكون عملية التغيير صدمة حقيقية. فبدأ الفرد بالإنكار وتجاهل عملية التغيير، فالطبيعة الإنسانية تفرض عليه هذا التصرف السلبي.



المرحلة الثانية: الارتباك:

(ردة فعل الفرد تكون - الغضب والخوف (Anger and Fear):

عندما يشعر الفرد أن عملية التغيير قادمة لا محالة يبدأ الإحساس بعدم الارتياح والخوف والغضب. قد يكون أمضى سنوات في مكتب مع زملاء العمل الذين ألف العمل معهم. أما اليوم فهو يجبر لترك مكتبه للعمل في مكتب آخر ليقوم بمهام أخرى وبطريقة أخرى ومع أشخاص آخرين. مستوى الخوف وعدم الارتياح أيضا يختلف باختلاف عملية التغيير وباختلاف الأفراد. فقد يصل إلى مرحلة تكون الاستقالة من العمل أفضل من الاستمرار فيه بالطريقة الجديدة وفي مراحل أخرى يكتفي الفرد بإظهار عدم الارتياح من التغيير.

المرحلة الثالثة: الاكتشاف:

(ردة فعل الفرد تكون - القبول (Acceptance)

في هذه المرحلة يبدأ الفرد بتقبل وتفهم وضعه الحالي. يشعر بتحسن ويتوقف عن الخوف والمشاعر السلبية تجاه عملية التغيير. مرحلة القبول تُعد مرحلة الدخول للنطاق الإيجابي في عملية التغيير.

المرحلة الرابعة: إعادة البناء:

يتخطى الفرد مرحلة القبول لمرحلة احتضان وتبني عملية التغيير والالتزام بها.

في هذا المرحلة يصبح الفرد على قناعة كاملة بعملية التغيير ويساهم بفاعلية بإنجاحها. ويهدف المديرون بكل الوسائل للوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت ممكن وأقل خسارة ممكنة. فالوصول لها يعني نجاح عملية التغيير.



الخطوات الثمانية لإدارة تغيير ناجح لجون كوتر



النص القرآني

الخطوة الأولى: إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة؛

يرى كوتر أنّ على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير؛ لأنه يُعزّز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد وقد عدد كوتر تسعة عوامل تحقق الرضا عن الوضع الراهن داخل المنظمة والتي يجب أن نعمل على التخلص منها وهي:

العامل الأول: خُلِقَ الأزمة: لا يرى الموظفون أي تهديد لمصالحهم داخل المؤسسة ما دامت عناصر الخطر لم تتوفر كالاتسقاء عن الموظفين أو وجود خسائر مادية وبالتالي ففرص إقناعهم بالتغيير تبقى ضعيفة ومن ثم يلجأ القائد إلى افتعال أزمة رغم ما يخلفه هذا القرار من خسائر إلا أنه ضروري لشدّ الأحزمة وتجديد روح العمل.

العامل الثاني: التخلص من الشعارات الكاذبة: إنّ مظاهر الترف داخل غرف المؤسسة لا تعبّر في الحقيقة عن نجاحها تبعث برسالة واضحة تُعبّر عن جلاله الوضع، تقول: نحن الأغنياء، نحن الرابحون، نحن نقوم بالعمل الصحيح بالتأكيد، فما علينا إلا أن نستريح ونجلس على الغداء، فهذه العقلية حسب رأي كوتر عقلية هدامة فهي ترفع شعارات بعيدة عن روح التغيير والإبداع.

العامل الثالث: تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة: إنّ وضع إحصاءات تشير إلى أرباح بنسب معينة داخل المؤسسة عن العام المنصرم لا تعطي صورة حقيقية عن تقدم المؤسسة؛ لأنّ التقدم الحقيقي يقاس بالمقابل بارتفاع كلفة الإنتاج والتعرّف على أرباح المؤسسات المنافسة.

استراتيجيات إدارة العمل الخيري
إدارة التغيير في المنظمات الدعوية



العامل الرابع: التركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية: على المدير أن يُشرك كل الأعضاء الفاعلين، ويحملهم مسؤولية ما تؤول إليه المنظمة لا أن يقتصر على قسم دون آخر.

العامل الخامس: تزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة: تيسر على العاملين الوصول إلى أهدافهم المرسومة، والتي يجب أن تُقاس نتائجها بناء على معايير.

العامل السادس: توفّر أنباء عن الأداء الخارجي: يجب أن يتمتع المدير بخصائص نفسيّة مميزة فيستمع إلى العملاء غير الرّاضين والموردين الفاشلين وحملة الأسهم المحبطين.

العامل السابع: الاكتراث بالناصحين الأمناء: بعض الموظفين لهم اهتمام خاصّ بصدى أداء المؤسسة لدى عملائها وحاملي أسهمها ومورديها يجب التعامل معهم بقسوة، وذلك بإقصائهم من مهامهم

العامل الثامن: الإصغاء للأخبار السيئة: المدير يُذعن كعادة البشر إلى عدم سماع ما لا يريد سماعه، وأصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المُهدرة حتّى لا يعودوا يستطيعون الجلوس أو السكوت أو صمّ الآذان.

الخطوة الثانية: بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:

التحوّلات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين، ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، ولا يستطيع أحد بمفرده أيضاً أن يذلل كل العقبات، ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده، فالخطوات الثمانية في عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة.

الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية:

فإن الرؤية أمر مهم لأيّ عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

- توضيح الاتجاه.
- الرؤية تحفز الناس على اتخاذ الإجراءات.
- الرؤية تساعد على التنسيق.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:

إنّ الاتصال سلاح ذو حدين؛ فتارة يكون فعالاً وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المنظمة، وتارة يكون ضعيفاً قاتلاً لروح الحماسة؛ وبالتالي يكون سبباً في



- إشغال عملية التغيير؛ ولتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء:
- استعمال العبارات البسيطة والواضحة للتعبير عن الرؤى وتجنب الألفاظ الغامضة أو المعقدة.
- استخدام اللغة المعبرة لتسهيل عملية التواصل بين الموظفين.
- الإكثار من وسائل توزيع البيانات؛ كأن توزع في الاجتماعات الكبيرة والمحادثات غير الرسمية والمذكرات.
- استخدام أسلوب تكرار الرسالة: فكلما تكررت الرسالة كانت لك القدرة أكثر على حشد فريق إدارتك.
- ضرب المثل والقُدوة: يجب أن تكون صورة القائد هي النموذج الذي يقتدى به.
- الوقوف على مظاهر التعارض داخل المؤسسة: فعدم التطرق إلى نقاط الخلاف يؤدي إلى فقدان مصداقية المؤسسة وعدم التجاوب مع طموحاتها.
- توضيح الأمور بكل صراحة.

الخطوة الخامسة: تمكين قاعدة عريضة من الموظفين؛

ويعني تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل؛ حيث يرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تخويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، وفيها تظهر إبداعاتهم، ولإشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية التغيير، يجب اتباع الخطوات التالية:

1 الانطلاق من الرؤية:

إذا اتضحت الرؤية لدى كل الأفراد حول التوجه الذي ترمي إليه المنظمة فإن هذا يخلق شعوراً نفسياً مشتركاً؛ ولذا فإن الغرض من دفع الأفراد للمشاركة في عملية التغيير يكمن في تمكينهم من فهم الرؤية والاهتمام بها بشكل شخصي.

2 إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية:

إن كافة أنواع الحواجز التنظيمية التي تعيق عملية الإبداع يجب أن تزول، حتى يتمكن الأفراد من تقديم أفضل الإسهامات في عملية التغيير واتخاذ هذا الإجراء في وقت مبكر يأتي بنتائج أفضل بحكم أن مستويات الهمم تكون عالية.

3 إتاحة التدريب الكافي:

يهدف التدريب إلى تخليص الأفراد من عاداتهم القديمة ويتطلب ذلك بعض الوقت لتتكوّن لديهم مهارات فنية واجتماعية جديدة.



4 الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين:

تسعى بعض الأنظمة الداخلية للمؤسسة إلى قبول الواقع الراهن بينما قد حان الوقت لتغييره، بل وإزالته لترسيخ نظم جديدة تعكس الرؤية.

6 فتح باب المناقشات:

صعوبة تأقلم المديرين مع الرؤية الجديدة داخل المؤسسة ستجعلهم يتشبثون بالطرق التقليدية في تنفيذ مهامهم، مما يخلق جواً صدامياً في التعامل معهم وتصبح عملية التغيير عصية التطبيق، وبالتالي فلا بد هنا من فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تظهر مثل: حاجة الفرد داخل المنظمة إلى المساعدة من بعض زملائه.

الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح، كان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفوس الموظفين على المدى القريب تتسم بما يلي:

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بأن ما قدموه من تضحيات لم يذهب سدى من أجل عملية التغيير.
- أن ما نتج عن العملية هو نتيجة فعلية وحتمية مقابل ما بذلوه وليس ضربة حظ.
- أن لها ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بما تم تنفيذه من أجل إحلال التغيير.

يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى البندل لدى العاملين وذلك عن طريق:





الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوّة الدّفع نحو مزيد من التغيير:

إنّ مَظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هي أمر يجب ألا يبالغ فيه فقد يتولّد عن ذلك تراجع المكاسب ويُصبح تحدياً جديداً فالإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي إلى انتكاس همهم وطموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها ولذلك وضع كوتر مجموعة من الخطوات لتفادي هذا الأمر:

- 1 سَتعمل القيادة على إشراك الإدارة العليا في العمليّة عن كثب، حتّى يبقى الإحساس بالتغيير عقيدة قائمة لدى العاملين.
- 2 سَيقتنع بعض الأفراد داخل المؤسسة بالانخراط في مشروع التغيير الجديد؛ لأنّه يحقق لهم بعض المَطامح والمكانة.
- 3 إنّ عمليّة التغيير ستقف على عدد من الاعتمادات بين الإدارات داخل المؤسسة لها روابط عشوائية بعد أن مضى عليها زمنٌ طويل، وستقوم عملية التغيير بإزالة هذه المظاهر المعيقة.

الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

إنّ حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة



جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة المرافق الحيوية بداخلها، والفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدها، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم ومستمر:

- 1 ترحيح تثبيت التغييرات الثقافية في النهاية وليس في البداية.
- 2 إدراك أهمية النتائج الملموسة.
- 3 إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- 4 الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا.
- 5 إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

ما تبو عليه المرحلة الثامنة في عملية التغيير الكبرى الناجحة:

- الإكثار من التغيير لا التقليل منه: يستخدم التحالف التوجيهي المصادقية التي توفرها المكاسب قصيرة الأجل من تولي مشروعات تغيير إضافية وأكبر حجماً.
- الإكثار من المساعدة: يتم إدخال المزيد من الموظفين وترقيتهم وتطويرهم للمساعدة في جميع التغييرات.
- توفير القيادة من الإدارة العليا: يركز كبار الموظفين على الحفاظ على وضوح الغاية المشتركة للعمليات عامة وعلى الحفاظ على مستوى الإحساس بوجود ضرورة ملحة عالياً.
- إدارة المشروعات وقيادتها من المستويات الدنيا من الموظفين: تقدم المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي كلاً من القيادة والإدارة لمشروعات معينة.
- خفض الارتباطات غير الضرورية: لجعل التغيير أيسر على المديين القصير والطويل، يحدد المديرون الارتباطات غير الضرورية ويتخلصون منها.





التخليّة قبل التحليّة

الحالة التدريبيّة

مدير أحد المراكز الدعوية أمضى وقتاً طويلاً في العمل الإداري الدعوي؛ غير أن عمل المركز الدعوي تقليدي وبيئته خالية من الإبداع والتميز وروح المنافسة، وعندما لاحظ تقدم بعض المراكز الدعوية في الجوانب الإدارية والتكنولوجية وتحقيقها نقلة نوعية في مجال العمل الدعوي، حاول اجتراح نجاحات الماضي بالإشادة الدائمة بالإنجازات السابقة وشهادات الشكر المحققة سابقاً، كما تم الإعلان عن مسابقة في صناعة المحتوى الدعوي ووضع له العديد من المعايير والضوابط من قبل الجهة الراعية؛ وفي وقت فرز المشاركات كانت المفاجأة قلة مشاركات الموظفين، وضعف المشاركات.

قرر تشكيل فريق عمل لإدارة التغيير في المركز الدعوي للتخلص من الموارد البشرية والمادية التي تعيق التطوير والنجاح في بيئة العمل، ثم الاستفادة من نجاحات المراكز الدعوية الأخرى في مجال المنتجات الدعوية، والبرامج والمشاريع، تطبيقاً لقاعدة التخليّة قبل التحليّة.

إدارة التغيير في المنظمات الدعوية
استراتيجيات إدارة العمل الخيري



* في ضوء الحالة التدريبية السابقة التخلية قبل التحلية :

حدد نقاط القوة والفرص التي ستواجه فريق التغيير في المركز الدعوي:



.....

.....

.....

.....

مثل للأخطاء الثمانية الشائعة التي تواجه جهود التغيير المؤسسي في المنظمات الدعوية:



.....

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية اطرح أفكاراً للتغيير المؤسسي في المنظمات الدعوية:



.....

.....

.....

.....





إدارة الأزمات في المنظمات الدعوية

12

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

- 1 توضيح أسباب الأزمات في بيئة العمل الدعوي.
- 2 تطبيق أساليب وأسس التعامل الإداري مع الأزمة الدعوية.
- 3 التمييز بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الأزمات في المنظمات الدعوية.



الأزمة من المنظور الإداري

لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الإداري الذي أصيب بهذه المشكلة لذلك هناك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ... كل ذلك في دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

أسباب الأزمات في المنظمات الدعوية:

- 1 سوء الفهم
- 2 سوء التقدير والتقييم
- 3 الإدارة العشوائية
- 4 الرغبة في الابتزاز
- 5 اليأس
- 6 الإشاعات
- 7 استعراض القوة
- 8 الأزمات المخططة
- 9 تعارض الأطراف
- 10 تعارض المصالح



1 سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين أن سوء الفهم كان وراء نشوء العديد من الأزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب فريق عمله.

2 سوء التقدير والتقييم:

هو (الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين)، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات، وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

3 الإدارة العشوائية:

وهي ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع المبادئ العلمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار وللأزمة المدمرة، وهذا النوع من الإدارة يعمل فقط كمسبب وباعث للأزمات.

4 الرغبة في الابتزاز:

تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات المحتملة من الشركات والجهات التي تتعامل مع المنظمات الدعوية لاستغلال ظرف معين أو حاجة معينة، والتي توقع المنظمات الدعوية في حرج بسبب ضغوط خارجية قد تخضع لهذا الابتزاز.

5 اليأس:

وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر يجب النظر إلى اليأس أيضاً كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان، وتجلى اليأس في أزمة كورونا في بعض المنظمات الدعوية حيث استسلمت للوضع وتوقفت عن العمل بسبب قلة الدعم.



6 الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- وجود تخبط لدى المسؤولين.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
- وجود توتر لدى فريق العمل.

7 استعراض القوة:

وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث.

8 الأزمات المخططة:

أي فن صناعة الأزمة، عبر مخطط له برنامج زمني محدد، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان على صناعة أزمة معينة للاستفادة من معطياتها.

9 تعارض الأطراف:

كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجيهاته، مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر.

10 1 تعارض المصالح:

وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات على مستوى المنظمة الدعوية داخليا أو خارجيا.

خصائص ومواصفات القائد الدعوي أثناء الأزمة:

تتطلب إدارة الأزمات توافر مواصفات وخصائص معينة ومتكاملة يجب أن يتمتع بها المدير، ذلك أنها تلعب دورا كبيرا في فشل أو نجاح تحديات ورهانات تلك الفترة الحرجة بأقل قدر من الخسائر والتبعات السلبية، وتجدر الإشارة هنا أنه ليس من الضروري أن يكون مدير إدارة الأزمة أو مدير فريق المهام الأزمومية هو رئيس المنظمة.



الخصائص الشخصية:

- الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسامة وإقدام، والشجاعة الكاملة قسمان: طبيعي متأصل في النفس البشرية، وقسم مكتسب نتيجة اعتناق عقيدة معينة وكلاهما يجب أن يتوافرا في القائد.
- التفاؤل (أي الاستبشار) بأن كل الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأنه قادر على التغلب عليها.
- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريقه، بحيث يجعل هذا الفريق متجانساً قادراً على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية.
- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وردود الفعل التي قد تتجم عنها، حيث تعد القدرة على اتخاذ القرارات في معظم الأحيان من أبرز سمات القائد الكفاء، فاتخاذ القرارات السديدة تحت ضغط معين يعد أمراً صعباً.
- القدرة على التوقع والتخيل بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.
- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف معها وكذا قوة الإرادة والخبرة الإدارية في معالجة الأزمات.
- تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات.

الخصائص الموضوعية (المكتسبة):

- وتتعلق هذه الخصائص أساساً بالمعلومات والثقافة وكل ما يمكن اكتسابه، وصقل القدرات عن طريق التدريب وممارسة العمل، وأهم هذه الخصائص ما يلي:
- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة وحزم ومهارة.
- القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي تواجهه المنظمة الدعوية واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات المتاحة لديه.
- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز بصورة سريعة.
- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة.



أسس تعامل القائد الدعوي مع الأزمة:

١- تحديد الهدف وترتيب الأولويات	٢- الحركة السريعة والمبادرة	٣- الاستجابة للضغط
٤- تنظيم القوى لمواجهة للأزمة	٥- المفاجأة	٦- المشاركة والتعاون
٧- الروح المعنوية المرتفعة	٨- البيئة السياسية والاجتماعية	٩- المرونة
١٠- السيطرة	١١- الحماية والأمن	١٢- التفاوض مع الأزمة

1 تحديد الهدف وترتيب الأولويات:

فقائد الأزمة الذي يفتقد الهدف يشبه من يقود سفينة في البحر بلا هدف، فمن الصعب عليك أن تكون قائداً حقيقياً تكسب ثقة الركاب وطاقم القيادة المعاون لك إذا كنت لا تعرف أين تسير وأثناء الأزمات يندفع الجميع للمشاركة في المواجهة وتقديم العون ويمكن أن تزيد هذه الجهود من شدة تأثير الأزمة ويمكن أن يكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة.

2 الحركة السريعة والمبادرة.

3 إن الاستجابة للضغط لعل أشهرها الكفاح أو الفرار Fight –or-flight، كما توجد استجابة أخرى للضغط، وهي أسوأ أنواع الاستجابة لموقف الضغوط.

4 تنظيم القوى لمواجهة للأزمة:

تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة والتي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة للأسباب التالية:

- التعود على الشكل النمطي في الأداء.
- التنصل من مسؤولية ما حدث.
- رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق.
- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل.



5 المفاضة:

تمثل أحد الأسس المهمة في مواجهة الأزمة، فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل الجهود، يحدث أيضًا في الأزمات الناتجة من كوارث طبيعية أو ظروف كونية.

6 المشاركة والتعاون:

يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا بنجاح في إنجاز العمل، ومع ذلك يجب أن نعرف أن هؤلاء الأفراد ليسوا مجرد أشياء ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارهم للعمل المناسب.

7 الروح المعنوية المرتفعة:

يختلف معنى ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في الظروف العادية، والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار، فقائد الأزمة هو تاجر للأمل يجيد عرض بضاعته بصورة تتناسب مع تطورات الموقف والظروف.

8 البيئة السياسية والاجتماعية:

إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد إدارة الأزمة، ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم الكثير من الحقائق، وبالتالي فإن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسوا أجانب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلا مع الأحداث وليس بعيداً عنها.

9 المرونة:

المرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة، فكثير من الناس يفرضون قواعد صارمة على المواقف لأنهم تنقصهم الثقة في قدراتهم وفي قدرات فريقهم، فالتركيز على النتائج بدلا من الخطوات يفتح الباب لمن يعملون معك بالمشاركة بمزيد من طاقاتهم.

10 السيطرة:

على القائد أن يتذكر دائما أن ما يتحلى به وقت الأزمة من صفات، مثل المرض سريع العدوى والانتشار، فإذا كان متشبثا بالحياة تأثر من حوله بهذه الروح، والهدف من السيطرة على حركة الأزمة التصاعدية هو العمل على وقف تدهور الأمور وعدم التشابك مع عناصر جديدة مؤيدة أو داعمة لها أو قابلة للتأثر بها:



■ التعامل مع العوامل المسببة للأزمة.

■ التعامل مع العوامل ذات الصلة بالأزمة.

■ التعامل مع القوى الداعمة للأزمة.

1 1 الحماية والأمن:

تتطلب مواجهة الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي، وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة فعليك أن تتوقع كما كبيراً من الآثار السلبية في نفوسهم وفي مجمل توجهاتهم وآرائهم.

1 2 التفاوض مع الأزمة:

تتمو الأزمة في ضوء العوامل والظروف المسببة لها والمحيط بها، وتحتاج إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة.

أساليب التعامل مع الأزمة الدعوية:

تتمثل الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات فيما يلي:

١- إنكار الأزمة	٢- إخماد الأزمة وكبتها	٣- بخس الأزمة
٤- تنفيس الأزمة	٥- تمييع الأزمة	٦- تفتيت الأزمة
٧- عزل قوى الأزمة	٨- احتواء الأزمة	٩- تدمير الأزمة ذاتياً
١٠- تحويل مسار الأزمة	١١- تصعيد الأزمة	

❖ إنكار الأزمة:

أي التعتيم الإعلامي ومحاولة إنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الجهاز الإداري لفترة زمنية محددة.



❖ إخماد الأزمة وكتبها:

أي استخدام العنف عن طريق الصدام العلني مع كل القوى المؤثرة على الأزمة، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان.

❖ بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، والتعامل مع أطرافها بالأساليب المناسبة للقضاء عليها.

❖ تنفيس الأزمة:

ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها، ولاستخدام هذه الطريقة لا بد من دراسة مستفيضة لكل من: الأزمة، قوى الضغط، معرفة أطراف الأزمة ومصالحها، وسائل التنفيس المناسبة.

❖ تمييع الأزمة:

يتم ذلك من خلال تشكيل اللجان، وعادة ما تأخذ اللجان فترة من الزمن، حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

❖ تفتيت الأزمة:

أي تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة، فتقلل من خطورتها ويتم التفتيت من خلال ثلاثة مراحل:



❖ عزل قوى الأزمة:

أي معرفة قوى الأزمة المؤثرة في أحداثها حتى يتم عزلها (كلية أو بالتدرج).

❖ احتواء الأزمة:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.



❖ تدمير الأزمة ذاتياً:

أي تفجير الأزمة من الداخل ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات.

❖ تحويل مسار الأزمة:

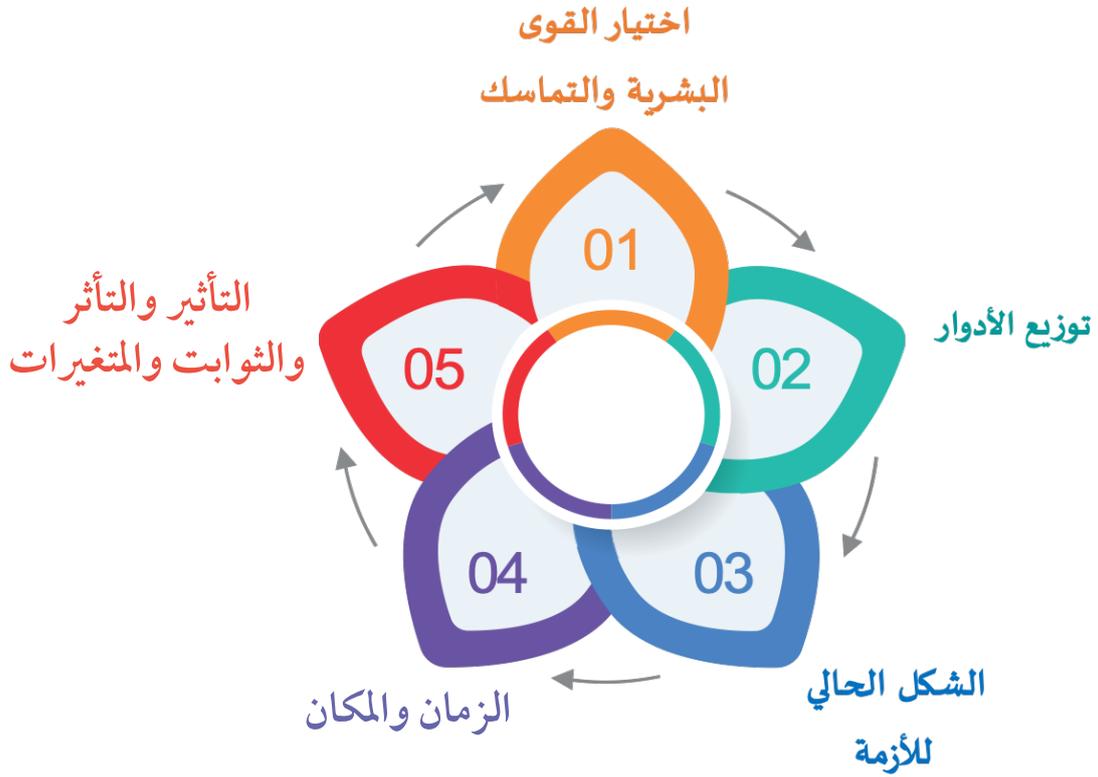
أي الاستفادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويله إلى شخص إيجابي ينتمي إلى من قام مسبقاً بالتمرد عليه.

❖ تصعيد الأزمة:

في حالة الأزمة غير واضحة المعالم لا بد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة.

الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:

ولكي تنجح عملية التعامل مع الأزمة يجب أن نراعي عدة أشياء، منها:



اختيار القوى البشرية والتماسك:

نعني بهم الأفراد الذين سيتعاملون مع الأزمة، فهؤلاء الأفراد هم العقول المفكرة، لا بد في المنظمات الدعوية من إظهار جميع الأطراف الذين كلفوا بالتعامل مع الأزمة للتماسك فيما بينهم، فكلما كان الجميع متماسكاً كلما كان سريان القرار من الأعلى إلى الأدنى أسهل وسريع التنفيذ، ويجب أن يظهر هذا التماسك والاتحاد في شجاعة



جميع الأفراد، وقدراتهم على مواجهة كل عناصر الأزمة والسيطرة عليها. وبذلك يصبح التماسك أمراً بالغ الأهمية عند التعامل مع الأزمة.

توزيع الأدوار:

إن واضح الخطة لا بد من أن يضمن توزيع الأدوار لكل فرد من فريق العمل داخل المنظمة الدعوية، وفي هذا الدور لا بد أن يتحدد لكل فرد المساحة التي يمكنه التصرف فيها من تلقاء نفسه دون الرجوع إلى القيادة نظراً للظروف المحيطة بقائد فريق المهام ليتسنى له تحقيق اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وإنجاز الأعمال اللازمة لإنجاح المهمة.

ومن ثم يصبح التصرف الذاتي أمراً ضرورياً، فنجنى من وراء ذلك ما يلي:

- سرعة اتخاذ القرار.
- الارتفاع بكفاءة الأداء.
- تنمية العلاقات.
- سهولة الاتصال.
- معالجة الأزمة موضع المعالجة.

الزمان والمكان:

عند القيام بتنفيذ الخطة لا بد من مراعاة الزمان والمكان اللذين تتم فيهما المعالجة ونقصد بالزمان:

- زمان البدء في تنفيذ الخطة لمعالجة الأزمة المطروحة وهو ما يعرف سرياً بساعة الصفر.
- الزمان الذي ستستغرقه العملية أو المعالجة.

أما المكان فنقصد به مكان معالجة الأزمة لأنه على أساس المكان ستحدد نوع الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة، وكذلك نوعية الآلات التي سوف تستخدم للقيام بالمهمة.

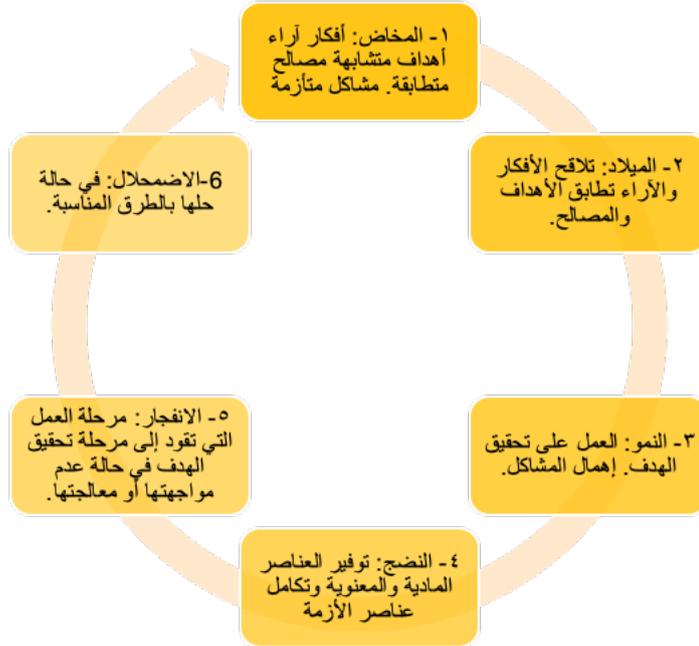
الشكل الحالي للأزمة:

يختلف شكل وحجم الأزمة في بدايتها عن وسطها عن قمتها، فمعلوم لدينا بأن الأزمة تمر بمراحل متعددة حتى تصل إلى مرحلة النضج، ومن ثم الاستفحال ثم الانفجار، وعلى سبيل المثال تمر بمراحل نمو شبيهة بمراحل النمو عند الإنسان، فهناك مرحلة الميلاد وفي هذه الحالة يكون بداية نشوء الأزمة وربما لا تكون ظاهرة وملموسة في هذه المرحلة لمتخذ القرار، إما لتجاهلها أو لاختفائها عن الأنظار، ثم تصل إلى مرحلة النمو، وفي



هذه الحالة تكون في بداية استفحالها، ولكن ما إن تصل إلى مرحلة النضج حتى تبدأ في الظهور، ومن الصعوبة بمكان تجاهلها في هذه المرحلة لأن المرحلة القادمة هي مرحلة الانفجار، أي التحول إلى طور آخر ومسلك آخر قد يؤدي إلى المواجهة في هذه الحال.

وبناء على ذلك فإن الأزمة لها مراحل تمر بها:



التأثير والتأثر والثوابت والمتغيرات:

لكل من قوى الأزمة، وقوى المعالجة الأزمومية تأثير على الأخرى داخل المنظمات الدعوية، فهناك علاقة تأثير وتأثر. ومن العوامل المؤثرة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وبشرية وأمنية، ولا بد عند واضع أو منفذ الخطة- لمعالجة الأزمة- من تحديد العناصر المؤثرة هنا وهناك، وهل يوجد عنصر واحد مؤثر أم أكثر.

ولا بد عند تنفيذ الخطة من مراعاة الثوابت والمتغيرات في علاج الأزمة، فالثوابت؛ أي : الركائز الثابتة التي يمكن الاعتماد عليها كنقطة بداية مثل المساحات الواسعة.

أما المتغيرات: فهي الأشياء التي يمكن تغييرها وتسخيرها للاستفادة منها في علاج الأزمة ومنها الفكر والعواطف والانفعالات.

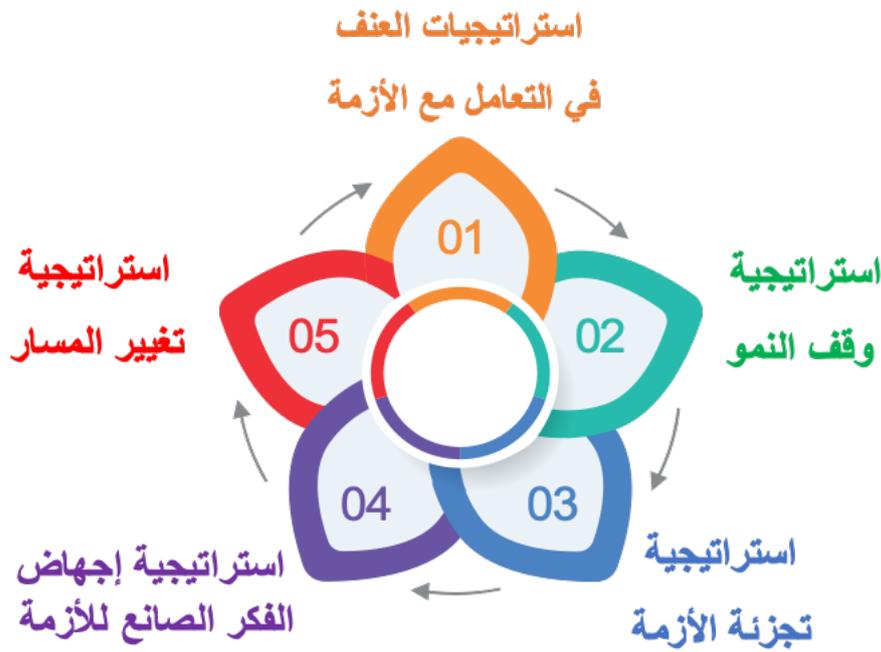


الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات



النص القرآني

الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات:



استراتيجيات إدارة العمل الخيري
إدارة الدزمات في المنظمات الدعوية



أولاً/ استراتيجيات العنف في التعامل مع الأزمة:

وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية وأيضاً في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات منها: حيث تعتمد المنظمة الدعوية إلى التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها، وكذلك التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة.

ثانياً/ استراتيجية وقف النمو:

تتجه المنظمة الدعوية في هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى تقليل مشاعر الغضب وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

أما التكتيك المستخدم في استراتيجية وقف النمو فيتمثل فيما يلي:

- التعامل بحرص مع القوى المسببة للأزمة.
- الاستماع باهتمام لقوى الأزمة.
- تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات.
- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة.
- تقديم العون للقوى المعارضة للتشاور والتفكير وتهيئة الظروف للتفاوض.

ثالثاً/ استراتيجية تجزئة الأزمة:

تقوم المنظمة الدعوية بدراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمة، ومحاولة تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل، مما يسهل التعامل معها، وتركز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجمعة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر المحدثّة للأزمة إلى عناصر متعارضة.

أما التكتيك المستخدم في استراتيجية تجزئة الأزمة فيتمثل في :

- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.



رابعاً/ استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

ويتمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تؤثر تأثيراً شديداً على قوة الأزمة. وتعتمد المنظمة الدعوية في هذه الاستراتيجية إلى التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها، وذلك لينصرف عنها بعض مؤيديها.

أما التكتيك المستخدم في استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة فيتمثل في:

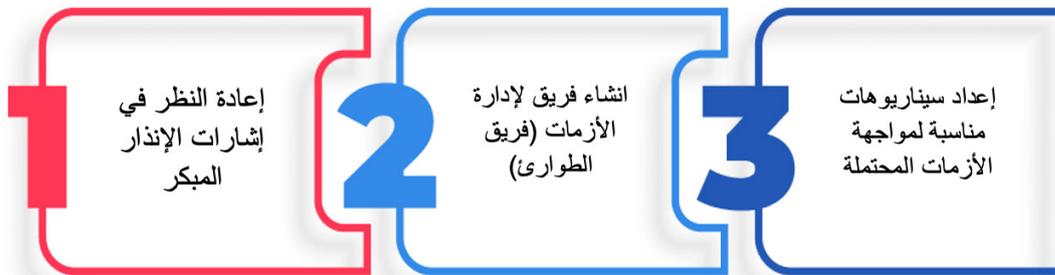
- التشكيك في العناصر المكونة للفكر.
- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها.
- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث انقسام به.

خامساً/ استراتيجية تغيير المسار:

تهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها والعمل على تغيير مسار الأزمة وتقوم المنظمة الدعوية باستخدام أساليب منها:

- الانحناء للعاصفة.
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
- الانعراج بالأزمة الناتجة على مسارات فرعية.
- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر.

أسس الوقاية من الأزمات:



1 إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر:

نظم الإنذار المبكر هي أنواع خاصة من نظم المعلومات، تعطي إشارة أولية ومسبقة للمشكلات، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره، بحيث يمثل خطورة على المنظمة الدعوية، ويمكن تطبيق نظام الإنذار المبكر على أي نوع من نظم معلومات الإدارة، وهو يعطي تحذيراً مناسباً في الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات مضادة.

وتتضمن إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر ما يلي:

- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة الدعوية في مجال اكتشاف إشارات إنذار الأزمات (الإنذار).
- تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمنظمة الدعوية على قدرتها في حال اكتشاف إشارات الإنذار.
- تحديد التغيرات الممكنة والضرورية.
- إعادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار.

2 انشاء فريق لإدارة الأزمات (فريق الطوارئ):

إن إحدى الأدوار الاستراتيجية التي تقع على عاتق قادة المنظمة الدعوية هو إنشاء فريق لإدارة الأزمات. حيث يؤدي وجود مثل هذا الفريق إلى زيادة قدرة المنظمة الدعوية على إنشاء فريق لإدارة الأزمات، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية..). ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمات الفعال خبراء من مختلف المجالات.

3 إعداد سيناريوهات مناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة:

ويهدف السيناريو إلى الوصول إلى ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية تتبع من طاقم إعداد السيناريو الذي يعده في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة، مع إمكانية المناورة بالإمكانات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي قد تنشأ أثناء إدارة الأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة.



كوفيد 19

في ظل جائحة كوفيد 19 والاستعداد للعودة بحذر عقد المهندس خالد اجتماعاً إلكترونياً مع فريق عمله لمناقشة استعدادات العودة وتطبيق الإجراءات الاحترازية، كان من الواضح عدم اقتناع بعض أفراد الفريق بالإجراءات حيث يرون أنه مبالغ فيها وأن الوضع أبسط بكثير مما أشير إليه.

وبعد مرور عشرة أيام من العودة ظهرت أعراض لدى الموظف المسؤول عن خدمة العملاء في المركز ولم يبلغ بذلك اعتقاداً منه أنها أعراض عابرة، استمر في ممارسة مهامه اليومية واستقبال الزوار والتواصل المباشر مع زملائه، ساءت حالته وتعرض للإغماء أمام الزوار مما سبب حالة من الذعر، تم نقله بالهلال الأحمر إلى المستشفى وبعد إجراء المسحة اتضح أنه مصاب بالفيروس تم إبلاغ مقر عمله بذلك، بادر مدير المركز بإبلاغ الجهات الرسمية وفريق العمل وحصر المخالطين..



* في ضوء الحالة السابقة كوفيد 19:

حدد نقاط القوة والفرص من الاستعدادات المسبقة للعودة بعد أزمة كوفيد 19:



.....

.....

.....

.....

حدد جوانب الضعف والتهديدات المحتملة من عدم الالتزام بالإجراءات الوقائية:



.....

.....

.....

.....

من خلال تجربتك الدعوية قدم مقترحات لمواجهة الأزمات بشكل عام في المنظمات الدعوية:



.....

.....

.....

.....



مشروع

استراتيجيات إدارة العمل الخيري

اكتب في أحد الموضوعات التالية؛ فيما لا يتجاوز عشر صفحات.

الموضوع الأول:

ضع خطة استراتيجية لمركز دعوي وفقاً للخطوات التالية:

١. تحديد القيم **Values**

٢. بناء الرؤية **Vision**

٣. الرسالة **Mission**

٤. تحليل البيئة الداخلية

٥. تحليل البيئة الخارجية

٦. الأهداف الاستراتيجية

٧. الأهداف التشغيلية.

الموضوع الثاني:

من خلال فهمك لإدارة المعرفة في المنظمات الدعوية؛ صمم مبادرة عن (الدعوة في الازمات الصحية كوفيد 19):

١. حدد أهم المعلومات ومصادرها :

٢. حدد الهدف العام للمبادرة:

٣. حدد القيم وهوية المبادرة «المعرفة الضمنية» :

٤. كيف سيتم توثيق المبادرة ونشرها؟

٥. ماهي النتائج المترتبة على تطبيق المبادرة «من الناحية المعرفية» ؟



الموضوع الثالث:

في ضوء دراستك لاستراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات الدعوية؛ قدم تصورًا مقترحًا لمعالجة آثار تداعيات أزمة كورونا (كوفيد 19) على المنظمات الدعوية.

الموضوع الرابع:

لديك مشروع دعوي (جودة الحياة في الإسلام) سيتم العمل عليه لمدة عام هجري وهي المدة الزمنية للتجهيز، وسوف يتم إطلاقه بعدد من البرامج والمبادرات خلال العام الثاني:

- حدد المشروع.
- أهم معايير الجودة.
- السمات الشخصية لفريق العمل المرشح في المشروع.
- في حال حدوث أزمة مالية في مرحلة الإعداد للمشروع، حدد الحلول المقترحة.





