



IHSAN

International Humanitarian
Science Academy for NPOs and NGOs
الأكاديمية الدولية
لعلوم العمل الإنساني



الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع في منظمات العمل الإنساني

تأليف

د. خليل محمد خليل الزير

إشراف

أ. د. حمد البيلي
د. مهند الفتاني

المراجعة والتدقيق

م. سهيل دارعمار أ. محمود الشريدة

الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع في منظمات العمل الإنساني

تأليف

د. خليل محمد خليل الزير

إشراف

أ. د. حمد البيلي

د. مهند الفتياي

المراجعة والتدقيق

م. سهيل دارعمار أ. محمود الشريدة

جميع حقوق النشر محفوظة.

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو وسيلة سواء كانت إلكترونية أو يدوية أو ميكانيكية بما في ذلك جميع أنواع تصوير المستندات بالنسخ، أو التسجيل أو التخزين، أو أنظمة الاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر بذلك.

رقم الناشر الدولي (ISBN)

٩٧٨-٩٩٩٥٨-٩٦٠-٩-٦

رقم الإيداع بإدارة المكتبات العامة - مملكة البحرين

٢٠١٨/ع.د/٤٨٢م

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا ونبينا محمد،
وعلى آله وصحبه أجمعين...

من منطلق رسالة الأكاديمية الدولية لعلوم
العمل الإنساني (إحسان) ورؤيتها؛ يسرها أن تهديكم
كتاب (الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع في
منظمات العمل الإنساني) المعدّ من أحد محاضريها
وهو د. خليل محمد خليل الزير.

والكتاب يتميز بأنه محاولة تحليلية للوقوف على
الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع في منظمات
العمل الإنساني، ويوثق أهم التجارب والممارسات
الحديثة في عمليات تخطيط وإدارة المشاريع،
للخروج بنتائج وتوصيات استراتيجية يمكن من
خلالها رفع كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع الإنسانية
في منظمات العمل الإنساني.

نسأل الله تعالى أن ينفع بهذا الكتاب.. آمين.

إدارة/الأكاديمية الدولية لعلوم العمل الإنساني
info@ihсанacademy.org.uk



إهداء الشريك



IHSAN

International Humanitarian
Science Academy for NPOs and NGOs

الأكاديمية الدولية
لعلوم العمل الإنساني

مؤسسة أكاديمية متخصصة في علوم ودراسات العمل الإنساني، أنشئت في بريطانيا في 1 يناير 2013م، وتتخذ من لندن مقراً لها.

تعمل الأكاديمية على صقل تجارب المنتسبين إليها ووضعهم في أحدث صور العمل الإنساني ونظرياته وتطبيقاته، عبر أحدث الأساليب والطرق التقنية المعاصرة.

تمنح الأكاديمية شهادات علمية في اختصاصات متميزة في قطاع العمل الإنساني. كما تقوم بالمراجعة الشاملة والتقييم المستمر لمسيرتها، وتعمل على تطوير بنيتها وزيادة طاقمها الأكاديمي والإداري، إضافة إلى فتح الاختصاصات الحيوية التي يحتاجها القطاع الإنساني، مع تطوير ما هو موجود بالاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة.

رؤية الأكاديمية

المرجعية في تعليم وتدريب وتأهيل العاملين والممارسين والمهتمين في قطاع العمل الإنساني وبناء قدرات المنظمات بكفاءة وفاعلية، وبأسلوب تقني حديث ميسر.

رسالة الأكاديمية

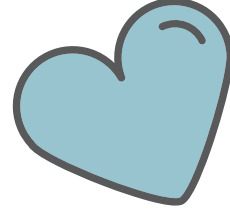
تطوير قطاع العمل الإنساني في العالم العربي عبر بناء قدرات المنظمات والأفراد، وفق أحدث النظريات والبرامج العملية، بناءً على أسسٍ من المعرفة والبحث العلمي والقيم الإنسانية، وبجهودٍ وخبراتٍ وكفاءاتٍ عالية المستوى.

أهداف الأكاديمية

1. ترسيخ ثقافة العمل الإنساني، والمساهمة في نشرها بين أفراد المجتمع.
2. نشر المعرفة بالقضايا المتعلقة بالعمل الإنساني وتقاليده، من خلال العلاقات العامة، والعلاقات الإعلامية، وبرامج التعليم، والمنتديات وغيرها.
3. تمكين قيادات منظمات العمل الإنساني والتطوعي من المفاهيم الحديثة في المعرفة الإدارية والتنظيمية.
4. بناء قدرات المنظمات والأفراد المنتسبين لقطاع العمل الإنساني وفق أحدث النظريات والبرامج العملية.
5. نشر الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالعمل الإنساني وتبنيها.
6. تسهيل فرص للراغبين في العمل الإنساني من جميع أفراد المجتمع وتأهيلهم وتدريبهم لممارسة العمل بشكل احترافي، عبر صقل مهاراتهم الشخصية على أسس علمية صحيحة، وضمن خطة ممنهجة ومعتمدة من الأكاديمية.



أتوجه بالشكر الجزيل لكل المؤسسات التي ساهمت في إثراء هذا الكتاب الذي يعود في أصله إلى بحث أكاديمي، نال مؤلفه درجة الماجستير بتقدير ممتاز من جامعة أم درمان الإسلامية، وقد تم تعديل وإضافة وحذف ما يتناسب مع النشر والتوزيع. وكانت سنداً وسبباً في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي أثناء إعداده.



شكر وتقدير

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور / حمد عبدالرحمن حمد البيلي المشرف على رسالة البحث والذي كان له الأثر الطيب في إتمامها، والدكتور مهند الفتياني الذي أشرف على إعداد هذا الكتاب، وللمهندس سهيل دارعمار والأستاذ محمود الشريدة؛ لجهودهما الطيبة في المراجعة والتدقيق.

ولا أنسى كل من زرعوا التفأل في دربي وقدموا لي التسهيلات والأفكار والمعلومات، وربما دون أن يشعروا بدورهم في ذلك، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الخاص لكل من ساهم في إبراز صورة العمل التطوعي والخيري ودعم أنشطته الإنسانية، حباً في إثراء وانتشار العمل الخيري، وحباً لكل ما يخدم العمل الإنساني في شتى بقاع الأرض، سائلاً الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتهم، وأن يكون عملهم خالصاً لوجهه تعالى.

المؤلف

فهرس المحتويات

م	المحتوى	الصفحة
	المستخلص	8
	المقدمة	10
1	الفصل الأول: الإدارة	
	أولاً مفهوم الإدارة	15
	ثانياً المزيج التسويقي	46
2	الفصل الثاني: إدارة المشاريع في منظمات العمل الإنساني	
	أولاً مفهوم العمل الخيري (الإنساني)	67
	ثانياً مفهوم إدارة المشاريع	82
3	الفصل الثالث: إدارة المشاريع في المنظمات الدولية والإقليمية	
	أولاً المنظمات الدولية	107
	ثانياً مفهوم المنظمات الإنسانية الدولية الحكومية وغير الحكومية	115
	ثالثاً إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية الدولية	120
4	الفصل الرابع: الاتجاهات الحديثة لدورة المشروع في المنظمات الإنسانية	
	أولاً مرحلة تحديد المشاريع الإنسانية	135
	ثانياً مرحلة اختيار المشروع الإنساني	153
	ثالثاً مرحلة تمويل المشروع الإنساني	159
	رابعاً مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني	175
	خامساً مرحلة متابعة المشروع الإنساني	193
	سادساً مرحلة إغلاق وتقييم المشروع الإنساني	214
	الخاتمة	236
	المراجع والمصادر	244



المستخلص

يعود هذا الكتاب إلى بحث هو عبارة عن محاولة تحليلية للوقوف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع بمنظمات الأعمال الإنسانية، وما يتضمن ذلك من انتقال هذه المنظمات من الجانب التقليدي في العمل التطوعي الإنساني إلى جانب التطوير والحدثة، والانتقال من الإطار المحلي إلى الإطار الدولي في مجال تنفيذ المشاريع ودعم المحتاجين في مختلف بلدان العالم، هذا بالإضافة إلى ما اقتضته ظروف التطور في مجال العمل الإنساني نحو التنسيق ومشاركة المنظمات الدولية في مجالات العمل الإنساني كافة وتبادل المعلومات.

وقد هدف الكتاب إلى توثيق وعرض وتحليل أهم التجارب والممارسات والاتجاهات الحديثة في عمليات تخطيط وإدارة المشاريع، للخروج بنتائج وتوصيات استراتيجية يمكن من خلالها دفع كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع الخيرية في المنظمات الإنسانية في العالم، كما هدف الكتاب إلى تحليل واقع تخطيط وإدارة المشاريع على مستوى المنظمات الإنسانية، ونقل التجارب الناجحة في هذا المجال إلى الآخرين، وإتاحة الفرصة لمخططي العمل الإنساني ومديري المشاريع للوقوف على هذه التجارب.

هذا وقد اعتمدت في هذا الكتاب على البيانات الثانوية المتسقة مع طبيعة الكتاب، وعملت على تطبيق أسلوب الاستقراء الوصفي والإحصائي البسيط في تحليل المعلومات والبيانات المجمعة، وقد خرجت بعدة نتائج من خلال متابعة وتحليل أنشطة

المنظمات الإنسانية متمثلة في استطاعتها عبر أربعة عقود من الزمن أن تعبر خلال عدة مراحل من العمل الإنساني التقليدي إلى اتجاهات حديثة، تمثلت في مجال دعم المجتمعات على جميع المستويات، وذلك أسوةً بالمناهج والطرق والأساليب التي تمارسها المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية.

كما أن العمل الإنساني قد شهد تطوراً ملحوظاً في مجال التشريعات والقوانين، مما ساعد المنظمات والمؤسسات الإنسانية، وخاصة المؤسسات الوقفية الخاصة، إلى التحول لمنظمات إنسانية عامة ذات صفة اعتبارية بدلاً من كونها أعمال إنسانية خيرية شخصية، ومما ساعدها أيضاً للحصول على تبرعات الأفراد وتمويلات المانحين بموجب صفتها الاعتبارية القانونية.

ويوصي الكتاب بضرورة التدريب وتأهيل الكوادر والاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في هذا المجال، حيث إن عملية التطوير تعتبر عملية مستمرة، كما يوصي الكتاب بأهمية زيادة المظلة الإيرادية للمنظمات الإنسانية، وإن معظم المنظمات الإنسانية الدولية تعاني من مشاكل تمويل المشاريع.

وحيث إن الانتقال من المشاريع الخاصة ذات الدعم المباشر إلى مشاريع التنمية والإنتاج لم يكتمل بصورة كاملة، نظراً لأن نسبة الإنفاق على التنمية لا تزال دون الطموح، لذا فإن الكتاب يوصي بضرورة الاهتمام بالمشاريع ذات العائد الإنتاجي في المجتمعات الفقيرة، حيث إنها تعتبر أكثر فاعلية في معالجة مشكلات الفقر في الدول النامية، مع ضرورة زيادة التنسيق مع المنظمات الخارجية وخاصةً المنظمات الإنسانية العربية والإسلامية، تفادياً لازدواجية التنفيذ والاستفادة من التجارب السابقة في كل منظمة.

كما أن الكتاب يوصي أيضاً بضرورة التنسيق بين المنظمات الإنسانية، وإنشاء هيئة فنية تشترك في عضويتها المنظمات كافة، لتطوير السياسات العامة والرؤى والاستراتيجيات برؤى مشتركة ومنسجمة، تعمل على توجيه موارد ومشاريع المنظمات الإنسانية بصورة علمية متوازنة ومتكاملة لكل المجتمعات المحتاجة داخل الدولة الواحدة وخارجها.

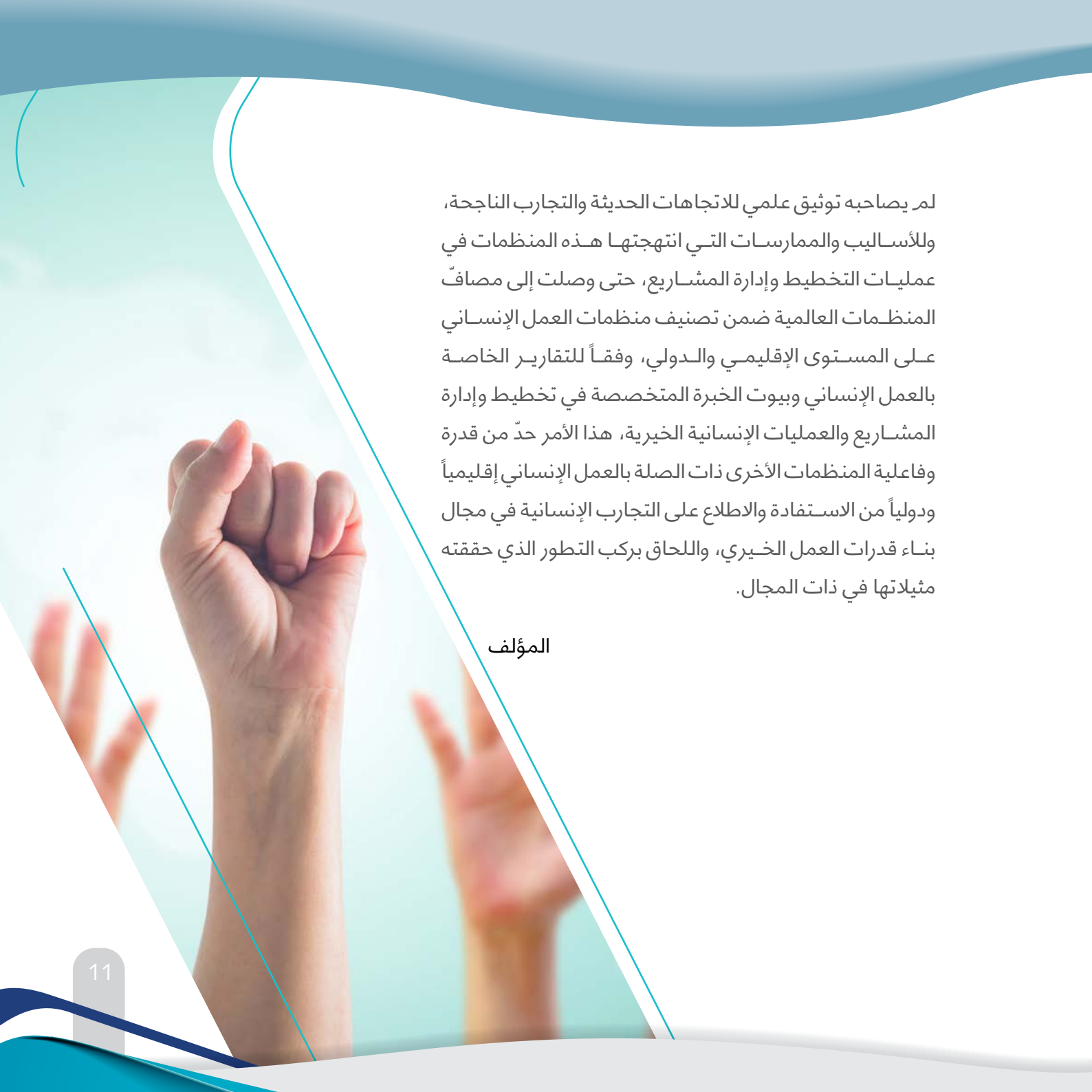


شكّل الدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في التنمية أهمية خاصة لدى دول العالم كافة، المتقدمة منها والنامية، بصرف النظر عن رؤيتها التنموية وأسلوب إدارة شؤونها المؤسسية، وتجسّد هذا الاهتمام بتزايد أعداد هذه المنظمات التي أخذت تمارس دوراً محورياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كقطاع ثالث مع القطاعين الحكومي والخاص.

المقدمة

إن المراقب لمجتمعنا العربي اليوم يرى حضوراً كبيراً وانتشاراً واسعاً للمنظمات الإنسانية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وفي تدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية والتنمية، وكذا في مجالات البيئة واستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها، وقد أصبح من المتاح للمنظمات الإنسانية في البلدان العربية العمل على المستويات الإنسانية والاجتماعية والتنمية كافة، والدخول كشريك مهم وفعلّال في عمليات البناء والتنمية، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهم أفراد المجتمع.

ولقد أصابت بعض تلك المنظمات نجاحات وتطوراً ملموساً، وأخفق البعض الآخر! إلا أن هذا التطور في هذه الفترة



لم يصاحبه توثيق علمي للاتجاهات الحديثة والتجارب الناجحة، وللأساليب والممارسات التي انتهجتها هذه المنظمات في عمليات التخطيط وإدارة المشاريع، حتى وصلت إلى مصاف المنظمات العالمية ضمن تصنيف منظمات العمل الإنساني على المستوى الإقليمي والدولي، وفقاً للتقارير الخاصة بالعمل الإنساني وبيوت الخبرة المتخصصة في تخطيط وإدارة المشاريع والعمليات الإنسانية الخيرية، هذا الأمر حدّ من قدرة وفاعلية المنظمات الأخرى ذات الصلة بالعمل الإنساني إقليمياً ودولياً من الاستفادة والاطلاع على التجارب الإنسانية في مجال بناء قدرات العمل الخيري، واللاحق بركب التطور الذي حققته مثيلاتها في ذات المجال.

المؤلف



الفصل الأول

الإدارة

المبحث الأول: مفهوم الإدارة.
المبحث الثاني: المزيج التسويقي.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة

يكمن سر نجاح أي مشروع في طريقة إدارته، بل يمكن إرجاع تقدم المنظمات وتخلفها إلى نمط الإدارة الممارس فيها، فعلم الإدارة مجهود جمعي وتراكم معرفي، يهدف إلى تحقيق هدف معين، وتمتد هذه الجهود عبر العصور منذ الحضارات المصرية والصينية والرومانية مروراً بالحضارة الإسلامية إلى يومنا هذا، ويرى بعض المؤرخين أن السومريين كانوا سباقين في التأكيد على أهمية مفهوم الرقابة الإدارية من خلال اهتمامهم بحفظ السجلات واستعمال الكتابة، وبدأ المؤرخون السومريون من عام 2000 ق. م. يكتبون ماضيهم ويسجلون حاضرمهم ليخلفوه لمن يجيء بعدهم، ووصلت إلينا أجزاء من هذه السجلات، ولكنها لم تصل إلينا في صورتها الأصلية، بل جاءتنا مقتبسة في تواريخ المؤرخين البابليين⁽¹⁾.

أما العصر الإسلامي، فقد كان الجهاز الإداري في الدولة على درجة كبيرة من التطور، حيث كانت الإدارة كواجبات ووظائف قيد التطبيق، ابتداء من عهد الرسول صلى الله عليه وسلم مروراً بعهد الخلفاء الراشدين والعصر الأموي إلى أوجها في العصر العباسي، فقد اتبع رسول الله صلى الله عليه وسلم مبدأ المشاركة والشورى، ومبدأ تقسيم العمل واعتماد الكفاءة كأساس للتعيين في الوظائف، ثم تطورت الإدارة فبرز نظام مراقبة العمال والدواوين، مثل ديوان الجند والخراج والرسائل في عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب، وفي العهد الأموي جرى توسيع وزيادة الدواوين، وأخذ الخليفة يفوض السلطات للولاة، وازداد توسع الدواوين وتعددها في العصر العباسي، وكانت الكفاءة هي المعيار الذي يعين بموجبه الموظفون⁽²⁾.

(1) د. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، جمعية المطابع التعاونية، الأردن، 1984م، ص 8.

(2) د. فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2001م ص 121-133 بتصرف.



1. تعريف علم الإدارة:

ليس هناك تعريف واحد شامل متفق عليه لعلم الإدارة، ولعل من أسباب ذلك كثرة الاتجاهات الدارسة التي تستهدف هذا العلم، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يشير علم الإدارة إلى العملية التي يتبعها المدير لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويمكن أن يستعمل ليشير إلى هيكل أو قالب تجميعي للمعلومات والنظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم

الذي يقدم تصورات تساعد في كيفية الإدارة، ويمكن أن تكون الإدارة ذلك المصطلح الذي يشير للأفراد المعنيين لإنجاز العملية الإدارية والذين يُوجهون ويرشدون المنظمات، أو ليظهر بوضوح المهنة التي يتم تخصيصها لمهمة توجيه وإرشاد المنظمات⁽¹⁾، ومن هنا فإن فهم وإدراك الاستعمالات المختلفة والتعريفات ذات العلاقة بهذا المصطلح تساهم في إعطاء تصور أكثر دقة له، وأشمل تفصيلاً.

تعريف الإدارة لغةً:

كلمة (الإدارة) مأخوذة من الفعل (أدار، يُدير، أَدَرَ، إدارة، فهو مُدير)، والمفعول مُدار، وأدارَ الشيء: أي جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، أدار الآلة: شغلها، جعلها تدور وتعمل، ودوره: جعله على شكل دائرة، وأدار العمامة حول رأسه: لفّها، وأدار الرأْي: قلبه في ذهنه، وأدار التّجارة:

(1) د. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، دارالفرقان للطباعة، الأردن، 1993م، ص 30.

تعاطاها من غير تأجيل وتولّى أمرها، قال تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [سورة البقرة: 282] أي: يتناقلونها من يدٍ إلى يدٍ، وأدار دفّة الحديث: قام بتوزيع الحديث بين المتحدثين، وأدار المنظمة: تولّى مسؤوليّتها، كان المسؤول الأوّل عنها يأمر فيها ويوجّه، يقال: (أدار مصنّعه بكفاءة) وأدار الشّخصَ على الأمر: جعله يعنى به، دفعه على فعله، وأدار الشّخصَ عن الأمر: حاول أن يصرفه عنه، أداره عن توافه الأمور، وأدار بوجهه عنه: انصرف عنه، أدار رأسه عن الشّيء، وأدار ظهّره للشّيء: انصرف عنه ولم يُبدِ اهتماماً، أهمله وتركه⁽¹⁾.

تعريف الإدارة اصطلاحاً:

إن تعريفات الإدارة المتعددة ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين أو الممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية، وليس هناك تناقض بين هذه التعريفات، وإنما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف الباحث وفلسفته⁽²⁾.

ومن هنا فقد عرّفها فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرّفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة)، وأما تعريف كونتز واودانول (فإن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين)، وأما تشيستبرنارد فعرّفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم

(1) د. أحمد مختار عبد الحميد عمر، وفريقه، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ط1، 2008م، (1/ 782).

(2) د. كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم، مبادئ وظائف، مطابع لنا، الرياض، 1988م، ص11.



به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة، أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية⁽¹⁾.

وتعرف إدارة الأعمال بأنها عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية عامة أو محدودة بقصد الربح، ويدخل في ذلك عنصر الموارد التي هي عناصر إنتاجية لا بد من وجودها سواء في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي⁽²⁾.

من هنا يمكن أن نستنتج مفهوم الإدارة من خلال تعريفاتها المتعددة، وهي:
أ. عملٌ منظم وممارسة ذهنية وسلوكية يتحدد على أساسهما نجاح أو فشل المدير في عمله مهما كان مركزه الإداري أو مجال عمله.

ب. منهج علمي له مفاهيم ونظريات ومبادئ تحكم ممارستها، كبقية العلوم الأخرى.
ج. أن لها وظائف تمارسها لبلوغ أهدافها بدقة، وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ثم التنسيق بين هذه الوظائف.

د. أنها تحتاج إلى إداريين، وهم مجموعة الأفراد الذين يمارسون أنشطتها، وهؤلاء هم المديرون الذين يرأسون الأقسام في المنظمة، مثل: مدير الإدارة أو رئيس قسم المشتريات.

هـ. تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد المنظمة وإنتاج الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة⁽³⁾.

(1) د. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009م، ص15.

(2) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، داروائل للطباعة، ط1، 2001م، ص35.

(3) د. علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دارالنظم، الأردن، ط1، 1997م، ص11-12.

2. وظائف علم الإدارة:

تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة هي: التخطيط (Planning) والتنظيم (Organizing) والتوجيه (Directing) والرقابة (Controlling)، وهي وظائف متكاملة ومتراصة كل منها يؤثر في الوظائف الأخرى ويتأثر بها، وأضاف لوثر جويليك (Luther Gulick) بعض الوظائف وهي التنسيق (Co-ordinating) وكتابة التقارير (Reporting) وإعداد الموازنات (Budgeting)⁽¹⁾، والظاهر أن هذه الوظائف فرعية تدخل ضمن الوظائف الرئيسة الأربع، وهذا ما درج عليه معظم الباحثين.

أ. التخطيط (Planning):

تبدأ العملية الإدارية بالتخطيط، وتعدّ من أهم هذه الوظائف، والخطة الإدارية هي البرنامج الذي تنتهي إليها وظيفة التخطيط، وهي عبارة عن تحديد الأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، ويُعرّف الإداريون وظيفة التخطيط بأنها إحدى وظائف الإدارة ومكونات العملية

(1) د. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، مصدر سابق ص36.



الإدارية، وهي عمل يسبق التنفيذ، ويتم بموجبه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة خلال فترة زمنية محدودة، ومن أهم فوائد التخطيط أنه يعتبر نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، وأنه يساعد على مواجهة المنافسة في السوق، وأنه يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام وينظم جهود الأفراد، ويمنع الازدواجية في أداء هذه الأنشطة، ويعمل على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة عمل المنظمة في المستقبل⁽¹⁾.

أنواع التخطيط:

تمارس المنظمات أنواعاً متعددة من التخطيط يمكن تصنيفها لثلاثة أنواع هي:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة، ويكون من مهمة الإدارة العليا، وفيه يتم تحديد أهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة المراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً، ولذلك فهو يتناول مجالات عمل المنظمة الرئيسية، ويوضح السبل الكفيلة لتحقيق رسالتها، ومن هنا يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أهداف المنظمة ونشاطاتها.
2. **التخطيط التكتيكي:** تقوم المستويات الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية لتحقيق الأهداف الواردة فيها، وتكون متوسطة المدى وترتكز على مسألة الكفاءة أكثر من اهتمامها بالفاعلية على المدى البعيد.
3. **التخطيط التشغيلي:** هي خطط تفصيلية مركزة ومحددة تتم فيها ترجمة العموميات إلى أرقام واضحة وخطوات محددة وأهداف قابلة للقياس على مدى قصير، ويتضمن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج ومقارنتها بالأهداف، مثل تخطيط الموازنات والكميات والإنتاج وجدول العمل وغيرها⁽²⁾.

(1) د.علي محمد عباس، د.عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص ص 75-77.

(2) د.حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دارالحامد للنشر، ط2، 2010م، ص ص 117-119.

مراحل التخطيط:

تمر وظيفة التخطيط بعدة مراحل تعتمد كل خطوة منها على ما سبقها وهي:

1. دراسة وتحليل الأوضاع الحالية والمتغيرات والعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.
2. صياغة رسالة المنظمة والغاية التي أنشئت من أجلها والقيم التي ستبنى عليها.
3. تحديد وتقييم الأهداف الاستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الرسالة.
4. وضع خطط تكتيكية وتشغيلية للتنفيذ.
5. مراقبة تنفيذ الخطة وتعليمات إعداد التقارير.
6. المراجعة الدورية للخطط وتقييم النتائج⁽¹⁾.

وينبغي أن يتصف المخططون بالمواصفات الآتية:

1. أن يكون لديهم خبرة عملية في منظماتهم ويفضل أن يكونوا قد عملوا مديرين في إدارة أو أكثر من إدارة رئيسية.
2. أن يكونوا قادرين على استبدال أي نظرة ضيقة في المنظمة، ولديهم مهارات فكرية غزيرة.
3. لديهم الكثير من المعرفة والاهتمام بكافة الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والفنية وغيرها.
4. أن يكونوا قادرين على العمل مع الآخرين بشكل جيد، أي القدرة على الاتصال الجيد⁽²⁾.

(1) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مصدر سابق، ص 190.

(2) د. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، مصدر سابق، ص 220-221.



ب. التنظيم (Organizing):

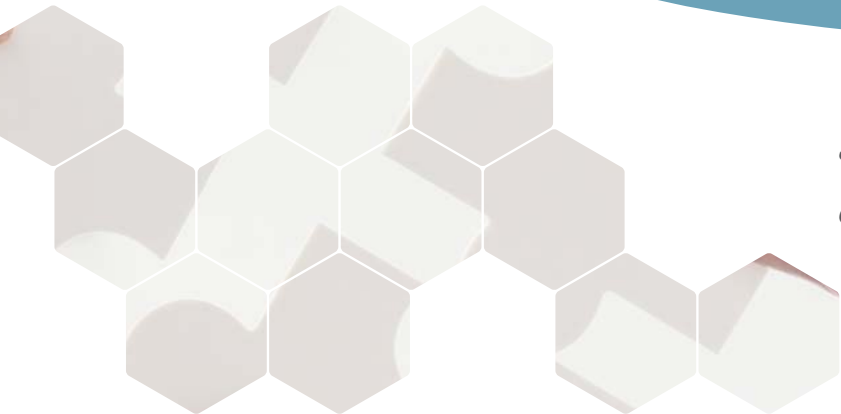
تُعنى وظيفة التنظيم بترجمة الخطط إلى واقع عملي تنفيذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات وطاقات العمل، وترتيبها وتنسيقها لتعمل في اتجاه واحد، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم، وذلك بأن يقوم المدير بتوزيع الأنشطة على الأقسام ذات الاختصاص، وتحديد مهامها وسلطاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار عملية التنسيق بين هذه الأقسام كافة، وعرفه كوتنز وأدنييل (Koontz and O'Donnell, Donnell) بأنه جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة، أما نيومان فقد عرفه بأنه تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف⁽¹⁾.

الخطوات الرئيسة في وظيفة التنظيم:

تحديد الملامح الرئيسة للهيكل التنظيمي: ويعتبر الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحكم شكل الإدارات والأقسام التي يتألف منها التنظيم، ويمثل الإطار المرجعي للعاملين، ويصور المهام الرئيسة في المنظمة المتمثلة بالتقسيمات الأساسية والعلاقات القائمة بين الإدارات المختلفة وبين شاغليها، وهل هي علاقات تنسيقية أو رئاسية، ويوضح طبيعة السلطات التنفيذية والاستشارية منها، ويترتب على هذه الخطوة إعداد الهيكل التنظيمي ودليل الصلاحيات.

تحليل الأعمال ووصف الوظائف: يعتبر أداء الأعمال أو القيام بالوظائف المبرر الأساسي لعملية التنظيم، إذ لا بد من تحليل الأعمال التي تم إنشاء الوحدات الإدارية المختلفة للقيام بها قبل أن

(1) د.علي محمد عباس، د.عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 135.



يتم تعيين الموظفين، ثم تحديد المواصفات اللازمة للقيام بتلك الأعمال، وترتب على ذلك إعداد بطاقات الوصف الوظيفي⁽¹⁾.

ج. التوجيه (Directing):

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتنطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية⁽²⁾.

وتتضمن وظيفة التوجيه التي يمارسها المديرون عدة مهارات أهمها:

1. الاتصال الإداري: وهي عملية يتم بموجبها نقل التعليمات والمعلومات من جهة لأخرى، وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من خلال ممارسة عناصر الاتصال الخمسة بفاعلية، وهي: مهارات المرسل وقناة الاتصال والمتلقي ونوعية الرسالة والتغذية الراجعة التي من خلالها يتبين مدى نجاح أساليب الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة.
2. القيادة والإشراف: يعتبر دور القيادة أساس في وظيفة التوجيه، وذلك لما للقائد من تأثيرات على مجريات الأمور في أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، فالقائد هو الشخص الذي يقود

(1) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مصدر سابق، ص 221-22.

(2) د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دارالحامد للنشر، مصدر سابق، ص 21.



- مجموعة من الناس بشكل طوعي ويؤثر على مرؤوسيه بتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق أهداف المنظمة، على خلاف السلطة المجردة والتي يستمدّها من مركزه القانوني والوظيفي، مما يدفع المرؤوسين للطاعة رغبة في تجنب العقوبات أو طمعا في المكافآت.
3. التحفيز الإنساني: وهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة التي إن تم تحقيقها للعاملين توفرت لديهم الرغبة بالعمل، من خلال دراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوفر مثل هذا الحماس عند شخص آخر، وقد كان رواد المدرسة السلوكية هم أول من اهتموا بهذا الموضوع في الثلاثينات من القرن الماضي، ودرسوا نظريات الدوافع باعتبار فهمها أساساً لتحفيز العاملين.
4. اتخاذ القرارات: هي مهمة يقوم بها المديرون لتوجيه وممارسة سلطاتهم ومسؤولياتهم، وتبدأ في تحليل المشكلة والإحاطة بجوانبها ثم التنبؤ بنتائجها واختيار البديل الأمثل، ثم مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته⁽¹⁾.

د. الرقابة (Controlling):

أما الرقابة الإدارية (Managerial Control) فهي الوظيفة التي من خلالها يراقب المراقبون الأعمال والوظائف من أجل التأكد أنها تسير وفق ما هو مخطط لها أم لا، وتقوم الرقابة بدور الكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ومعالجتها، والتعرف على التغيرات الإيجابية وتدعيمها، وقد عرّف العالم الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) الرقابة بأنها: التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها⁽²⁾.

(1) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مصدر سابق، ص 283-241 بتصرف.

(2) د. علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 195.

مجالات وأنواع وظيفة الرقابة:

الرقابة إجراء ضروري لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة، وإذا فقدت الرقابة من أي نظام إداري أو مالي أصبح هذا النظام مفتقراً إلى أهم مقوم من مقومات وجوده، وتستخدم الرقابة في المجالات الآتية⁽¹⁾:

- مجال الشراء: للتأكد من سلامة وجودة المشتريات، ومطابقتها للمواصفات.
- مجال التخزين: للتأكد من الكمية الواردة والصادرة، والمتبقي منها، وحمايتها من التلف.
- مجال الإنتاج: للتأكد من الكمية والجودة، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى.
- مجال المحاسبة: للتأكد من سلامة الإجراءات المالية للمنظمة.
- مجال السلوك والتصرف: مراقبة سلوك الأفراد في جميع الأقسام، ومدى التزامهم باللوائح والقيم.
- مجال التسويق: للتأكد من أن مستوى الطلب على منتجات المنظمة كما يجب.

ويوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية، وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وهي:

1. الرقابة من حيث توقيت حدوثها: ومنها: الرقابة الوقائية، والمتزامنة، واللاحقة.
2. الرقابة من حيث مستوياتها: ومنها: الرقابة على مستوى الفرد، وعلى مستوى الوحدة الإدارية، وعلى مستوى المنظمة ككل.
3. الرقابة من حيث مصدرها: ومنها: الرقابة التي تتم من داخل المنظمة، والرقابة الخارجية، كرقابة البنك المركزي، أو رقابة إحدى الوزارات، أو رقابة مكاتب تدقيق الحسابات.
4. المراقبة من حيث نوعية الانحراف: ومنها الرقابة الإيجابية، والرقابة السلبية.
5. الرقابة من حيث تنظيمها: ومنها: الرقابة المفاجئة، والدورية، والمستمرة⁽²⁾.

(1) المصدر السابق، ص 200.

(2) د. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، مصدر سابق، ص 690-691.



عوامل نجاح الرقابة:

توصف الرقابة بالناجحة إذا تحققت فيها عدة عوامل هي: (الهدف، والمعيار، ونوع الرقابة، وأدواتها، والنظام الجيد للاتصال)، وينبغي أن يتوفر فيه وضوح الهدف المرسوم في الخطة، وصواب المعيار الكمي أو النوعي للعمل المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، من جانب فرد معين أو قسم معين أو من المنظمة ككل، وتكشف الرقابة عن مدى الانحراف بين ما هو مطلوب إنجازه وبين ما تحقق فعلاً، فالمعيار ينبغي أن يكون (مدروساً وواضحاً ومفهوماً وقابلًا للتطبيق)، ويمكن للمنظمة أن تختار أكثر من نوع من الرقابة، وتعتمد على عدة أدوات، ويشترط في الأدوات أن تكون ملائمة وقليلة الكلفة وقادرة على كشف الانحراف، وقابلة للتعديل⁽¹⁾.



(1) د.علي محمد عباس، د.عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 202. بتصرف

3. المدارس والنظريات الإدارية:

إن تطور الإدارة إلى علم له نظريات ومبادئ وأسس يعتبر حديثاً بالنسبة للعلوم الأخرى، حيث نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها وظهور العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية التي استدعت البحث في حلول لها، مما أدى إلى أن تراكمت قاعدة معرفية واسعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب في حقل الإدارة عبر العقود العشرة الماضية⁽¹⁾، من هنا مر الفكر الإداري في تطوره بمدارس ونظريات أربع يمكن تصنيفها بترتيب موضوعي كما يلي: المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الإدارية الحديثة.

أ. المدرسة الكلاسيكية (Classic Management School):

كان محور تفكير هذه المدرسة يدور حول تقسيم العمل ووصف الجهاز الإداري للتنظيمات وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بتفرعاتها التي تشمل نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ونظرية المبادئ الإدارية، ورغم تعدد النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة إلا أنها تشترك في افتراضات رئيسة أبرزها أنها تنظر للإنسان أنه كائن اقتصادي، وبعبارة أخرى أنه آلة يمكن التحكم بسلوكه عن طريق الأجر والمزايا المادية من علاوات ومنافع، كما يركز اهتمامه على الهيكل الرسمي دون التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى تركيزه على المفاهيم السلطوية المركزية كأساس للإدارة والتنظيم دون القدرة على التأثير والإقناع، وتعتبر هذه النظريات أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح المنظمة ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاج⁽²⁾.

(1) د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دارالحامد للنشر، مصدر سابق، ص ص 49-50.

(2) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مصدر سابق، ص ص 54-55.



نظرية الإدارة العلمية:

يعد الأمريكي فردريك تايلور (1856 – 1917) (Frederick Taylor م) المؤسس لهذه النظرية، حيث كان يعمل في مصنع للصلب في الولايات المتحدة، وتمكن خلال عمله من الاطلاع على مشاكل الإنتاج، وحاول وضع حلول مناسبة لها، نشر كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1912م، وهو عبارة عن تجارب ميدانية وعملية أجراها بنفسه أثناء عمله كمشرف، حاول من خلالها التوصل إلى أقصر طريقة لأداء العمل عن طريق قياس الزمن الذي تستغرقه الحركات المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء عمله، وكان تايلور من أوائل من اهتم باختيار العمال على حسب الجدارة والتخصص، وكان يؤكد على معياري الكفاءة والاستعداد المستقبلي للتعليم، وجعل مهمة التدريب من المهام الرئيسية للإدارة، واعتبر الوقت والحركة من العوامل المهمة في إنتاجية العمل، ودعا إلى إيجاد الطريق الأفضل لأداء مختلف الأعمال عن طريق استبعاد الحركات غير الضرورية، وميز بين الأعمال العقلية والجسمية، واقترح نظاماً خاصاً للحوافز على أساس دفع الأجر حسب القطع التي ينتجها العامل خلال فترة زمنية معينة⁽¹⁾.

النظرية البيروقراطية:

ويعدّ الألماني ماكس فيبر (1864 – 1920) (Max Weber م) هو رائد هذه النظرية الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي، وذلك بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة والإنتاجية في المنظمات الإدارية الكبيرة، وخاصة الأجهزة الحكومية كالوزارات والهيئات، وقد أوضح أن تطبيق ما تضمنته نظريته يضمن الدقة في العمل، وإحكام السيطرة والرقابة على تنفيذ وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية المستوى، وقد وجد فيبر أن المجتمعات على أساس مبررات الشرعية للسلطة الحاكمة يمر في مراحل ثلاث هي:

(1) د.علي محمد عباس، د.عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 38.

1. السلطة التقليدية (Traditional Authority): وهي مرحلة المجتمعات البدائية، تكون السلطة فيها للفئات التقليدية حسب النسب والوراثة.
2. مرحلة السلطة الكاريزماتية (Charismatic Authority): تكون السلطة فيها لقيادات فردية ذات خصائص شخصية جذابة.
3. مرحلة السلطة القانونية (Legal Functional Authority): وتعتبر هذه المرحلة العقلانية التنظيمية، تعود السلطة فيها للمجتمع، وتكون بيد الفئات التي يحددها القانون، وفقاً لمعايير موضوعية لا تقليدية⁽¹⁾.

ومن خصائص البيروقراطية المثالية: عدم التحيز، وذلك بترجيح المصلحة العامة على الخاصة، وتوزيع الأعمال ليقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق مع تخصصه، وتنظيم الوظائف على شكل هرمي وعلى أساس التدرج الرئاسي، ووضع مجموعة من التعليمات تنظم القرارات الإدارية من الجهة صاحبة السلطة، والاحتفاظ بسجلات عن أعمال التنظيم وتدوين ما تم اتخاذه من قرارات للرجوع إليها عند الحاجة، واعتبار خدمة العملاء هدفاً للمؤسسة، والالتزام بالسرية⁽²⁾.

نظرية المبادئ الإدارية:

ويعدّ الفرنسي هنري فايول (1841 – 1925) Henry Fayol (م) من أبرز رواد هذه النظرية حيث تميزت في سعي أصحابها إلى الوصول إلى مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري (Organizational Design)، ونظراً إلى أن روادها جاءوا من بلدان مختلفة: حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال وإبرويك ولوثر جوليك بريطانيان، وموني ورايلي أمريكيان، ولكن جمعتهم مدرسة واحدة وهي أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ

(1) د. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف ص 33.

(2) د. علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 45.



الإدارية العالمية التي تحكم التنظيم، ولذلك كانت أفكار هذه المدرسة أكثر علمية من مدرسة الإدارة العلمية⁽¹⁾.

واهتم هنري فايول بمبادئ التخصص والسلطة وإصدار الأوامر، وجعل للإدارة أربعة عشر مبدأ منها: تقسيم العمل، والمسؤولية، والنظام، ووحدة إصدار الأوامر والتوجيه، وخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ومبدأ المكافأة والتعويض، وتدرج السلطة، والمركزية، والترتيب، والمساواة في المعاملة، والاستقرار في العمل، والمبادرة، وروح الفريق⁽²⁾.

ب. المدرسة السلوكية (Behavioral School):

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به، وقد ركزت هذه المدرسة اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق هدف المنظمة، ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان هما مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلم السلوكي⁽³⁾.

العلاقات الإنسانية (Human Relations):

يعدّ التون مايو (1880 – 1949) (Elton Mayo) مؤسس هذه المدرسة، وأكد ديمقراطية المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحقق مستوى عال من الإنتاج، وركز على الدوافع التي

(1) د. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف مصدر سابق ص 33.
(2) د. علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 42.
(3) د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دارالحامد للنشر، مصدر سابق، ص 60-61.

تؤثر على إنتاجية العمال، من أجل تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية على إنتاجية العاملين.

ومن أهم المفاهيم التي توصلت إليها الدراسات حول هذه النظرية: أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وضرورة الاعتماد على الحوافز المعنوية والمالية معاً، وأن الجماعة غير الرسمية في المؤسسة تؤدي دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم، وضرورة التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي كنمط للقيادة الإدارية، وربط حركة العلاقات الإنسانية بين رضى العامل وإنتاجيته، وضرورة العناية بالمهارات الاجتماعية والفنية للمديرين.

وفي إطار تقييم هذه المدرسة، يؤكد الإداريون أنها ساهمت في تطوير الفكر الإداري بتركيزها على الجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، كالقيم الخاصة وسلوك الأفراد وقدرتهم على الاتصال، وتعطي هذه الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع العاملين، ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة، تركيزها الشديد على الجانب الإنساني وإهمالها لبقية الجوانب الأخرى، ومبالغتها في تعظيم دور العلاقات الإنسانية، وذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني⁽¹⁾.

مدخل العلوم السلوكية (Behavioral Science Approach):

لقد نظر أتباع مدخل العلم السلوكي إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيداً من كونه «إنسان إقتصادي» كما افترضت المدرسة التقليدية، ومن كونه «كائن اجتماعي» كما رأته مدرسة العلاقات الإنسانية، فمدخل العلم السلوكي يركز على دراسة طبيعة العمل ذاته الذي يقوم به الفرد، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال امكانياته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيون أن

(1) د.علي محمد عباس، د.عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 49.



هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية⁽¹⁾، ومن أبرز نظرياته:

نظرية (Y-X):

رائد هذه النظرية هو دوجلاس ماكريجور حيث رأى أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، حيث تفترض أن حقيقة النفس البشرية لها المحددات الآتية: أن الإنسان سلبي ولا يحب العمل، وأنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية، وأنه يفضل أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل، وأن العقاب أو التهديد أسلوب أساسي لدفع الإنسان إلى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان، وليس حباً في العمل، ومن هنا فهي ترى أنه لا بد من مداومة الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل، ولا يؤتمن الفرد على شيء مهم دون متابعة أو إشراف، وقد رفض ماكريجور هذه النظرية السلبية للإنسان، وكان يعتقد بأن المدير يستطيع من خلال نظرية (Y) تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتُبر هؤلاء أناساً ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك، وقد نالت هذه النظرية قبولاً واسعاً بين الكتاب والباحثين.

نظرية الدافعية:

من أبرز رواد هذه النظرية هو أبراهام ماسلو، وتركز هذه النظرية على دراسة حاجات الأفراد

(1) د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دارالحامد للنشر، مصدر سابق، ص 63-64.

العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبّيها هذه الحاجات، وترى هذه النظرية أن الإنسان يطلب المزيد دائماً، فهو يريد أن يأكل ليعيش أولاً، فإن وجد لقمة الخبز وضمن استمرارها يبدأ بالتفكير في حاجة أخرى تليها في سلم هرم الحاجات وهي الحاجة إلى الأمان، فإن شبع وأمن تبرز حاجة أخرى لتحل محلها في سلم الحاجات، وهي حاجته للانتماء، ثم حاجته للاحترام والتقدير بأن يكون مقبولاً في مجتمعه، فإن حقق ذلك سعى إلى تحقيق الذات، فهرم الحاجات هي حاجة البقاء، ثم الأمان، ثم الحاجة للانتماء، ثم الحاجة للتقدير ثم تحقيق الذات⁽¹⁾.



ج. المدرسة الكمية - اتخاذ القرارات (Quantitative Approach to Management):

يطلق عليها مدرسة اتخاذ القرارات، ذلك أن بعض الدارسين لها رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة، وقد كان شستر بارنارد (Chester Barnard) من أوائل من أكدوا على تلك الفكرة، وأن التنظيم مجموعة من النشاطات أو القوى المتعاونة لشخصين أو أكثر، وعلى أهمية النشاط الجمعي التعاوني في التغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء، وأن الكفاية تعتمد على التوازن التنظيمي، وهي عملية تفاعل بين ما تقدمه الإدارة للفرد وما يقدمه الفرد لها، ورفض النظرة التقليدية للتنظيمات بأن لها حداً تفصلها عن البيئة الخارجية، وتوسيع دائرة حدود التنظيم خارج الإطار الرسمي، ثم طور هذه النظرية من

(1) د. علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص50.



بعده هربرت سايمون (Herbert Simon) في كتابه السلوك الإداري (Alministrative Behavior) وجيمس مارش (James March)، حيث أكدوا جميعاً أن التنظيمات يمكن فهمها من خلال معرفة اتخاذ القرارات فيها، وأن كل قرار يُبنى على عدد من المقدمات التي يمكن للإدارة أن تؤثر فيها من خلال شبكة الاتصالات المناسبة، وأن النمط العقلاني في اتخاذ القرار هو الذي أكدت عليه حركة الإدارة العلمية، ذلك لأن الإنسان يعمل ضمن الحدود والمؤثرات البيئية والنفسية التي تضع قيوداً على قدرته على اتخاذ القرار⁽¹⁾.

د. المدرسة الإدارية الحديثة:

تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيق أهدافها على أساس الإمكانيات والموارد المتاحة، وذلك باتخاذ القرار السليم والطرق الكمية وغير الكمية ومساعدة الحاسب الإلكتروني في العمليات الإدارية، وهي أفكار ونظريات ومفاهيم في تطور الفكر الإداري الحديث تضاف إلى المدارس والنظريات السابقة، وتشمل هذه المدرسة عدة أنماط منها:

نظرية النظم (Systems Approach):

ويعدّ عالم الفيزياء والأحياء لوديج فون بيرتالانفي (Ludwig Von Beertalanffy) مؤسس هذه النظرية، وتعتمد فكرتها الأساسية على مفهوم النظام، الذي يمكن تعريفه بأنه الكل المنظم، أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، ولهذه النظرية الكثير من النواحي الإيجابية، ولكن هناك نواحي أخرى سلبية، فمن النواحي الإيجابية أنها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل، وأنها تعطي معنى جديداً للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة، وأنها تعتمد على ترابط وتكامل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد أجزائها إلى التأثير على المنظمة كلها.

(1) د. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، ص 68.

ومن عيوبها أن بعض الإداريين يرون فيها عدم الدقة، ولعل هذا بسبب وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل بعض أجزائها، ولقد اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة، ويشمل النظام المفتوح أربعة عناصر هي: المدخلات من البيئة الخارجية من موارد مادية وبشرية، وعمليات التحويل، ثم المخرجات من سلع أو خدمات، ثم التغذية الراجعة التي تستخدم في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدیر لا يناقش المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، فهذا المنظور يناسب النقاش في غرفة الصف، ولكن لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات والحياة العملية⁽¹⁾.

النظرية الظرفية الموقفية (Situational Theory):

وتمثل هذه النظرية اتجاهاً حديثاً مفاده أنه ليس هنا مدرسة أو نظرية إدارية يصلح استخدامها في كل الظروف التي يمر بها العمل الإداري، وإنما يتوجب اختيار ما يلائم منها، ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة أن الإدارة الظرفية محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال⁽²⁾.

الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

وقد انتشر هذا الاسم بعد استخدامه من قبل العالم النمساوي بيتر دريكر (Peter Druker) الذي أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية التي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دارالحامد للنشر، مصدر سابق، ص 69-71.

(2) د. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، مصدر سابق ص 50-51.



من أهم مبادئ هذه المدرسة:

1. صياغة الأهداف بعناية لأنها تشكل الخطوط العريضة لعمل المنظمة.
2. أن مسؤولية وضع الأهداف تكون فردية وجماعية في ذات الوقت.
3. لا يكتفى بوضع الأهداف على الورق إنما ينبغي الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها.
4. هناك أولويات ينبغي مراعاتها وخاصة تنفيذ الأهداف الموضوعة.
5. عند وضع الأهداف يجب أن يراعى فيها عنصر الوقت.
6. نجاح العمل وازدهاره يعتمد على صحة الأهداف المرسومة⁽¹⁾.

الإدارة اليابانية نظرية (Z):

يعدّ الياباني وليم أوتشي (William Ouchi) مؤسس هذه المدرسة، حيث لاحظ أن الإنتاجية في الشركات الصناعية في اليابان تزيد أربعة أضعاف عن مثيلاتها في أمريكا، فوجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية فحسب، وإنما إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج، ولمعالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية خارج اليابان، قام أوتشي بوضع نظريته (Z) عام (1981)، وافترض أن الشركات الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A)، في حين تطبق الشركات اليابانية داخل اليابان أسلوب (J)، فوضع نظرية (Z) لتعميم الطريقة اليابانية في منظمات وبيئات خارج اليابان، وقد اعتمد أوتشي في وضع نظريته على المضامين الإنسانية، لنظرية دوجلاس جريجور (Y-X) التي انتقد فيها النظرية الكلاسيكية، وطريقة معاملتها للعنصر البشري في الإنتاج، وهكذا تعتبر نظرية (Z) معدلة عن النظرية اليابانية (J)، ولكنها واجهت صعوبات خارج اليابان، لاختلافات البيئة، وطبائع الأفراد، والقيادات الإدارية وأنماطها في المنظمات اليابانية العاملة خارج اليابان⁽²⁾.

(1) د. علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مصدر سابق، ص 51 بتصرف.
(2) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مصدر سابق، ص 155-157

أهم خصائص النظرية اليابانية (Z):

1. الثقة: وذلك أنها تعتبر أن الثقة والإنتاجية توأمان، لا يفترقان في ظل الإدارة اليابانية. حيث تؤمن الإدارة في اليابان بقدرة كل فرد على الثقة بذاته، والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق المباشر من قبل رئيسه.
2. توظيف العاملين: وهذا الإجراء هو القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية من خلال التنسيق مع وجوه العمل المختلفة، وتعتبر الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان ذات أهمية، ونتيجة لتوفر بيئة اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها.
3. التهذيب والمهارة: ذلك أن العلاقات التنظيمية في اليابان تقوم على التعاون والاحترام المتبادل.
4. التقويم والترقية: حيث يتم تقويم العاملين وترقيتهم من قبل المشرفين خلال فترة عملهم، وتقوم بفتح ورش عمل لتقديم الخبرة لهم.
5. الاهتمام بالعنصر البشري: من خلال تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، وتتيح لهم فرص التفاعل البعيد عن الروتين، والاهتمام بالقيم الاجتماعية، والكفاية الاقتصادية، وتشجيع الأفراد من أجل بذل أفضل الجهود للحصول على أفضل النتائج.
6. يتم صنع القرار باتباع أسلوب المشاركة، حيث يتشارك جميع العاملين في عمليات صنع القرار مما يضمن مناصرة العاملين ومساندتهم للمدير في تنفيذ تلك القرارات.
7. تطوير الحياة الوظيفية للعاملين، حيث تقوم المنظمات اليابانية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، وتنمي لديهم الاحساس بالمسؤولية⁽¹⁾.

(1) د.علي محمد عباس، د.عبدالله عزت بركات، مبادئ علم الإدارة، مصدر سابق ص 69.



4. مفهوم الإدارة في الإسلام:

تهدف الإدارة في الإسلام إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون، وفق منهج الله، في قوله سبحانه ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (162) لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الأنعام: 162 - 163]، وهي تُعنى بشؤون الحياة كافة، وقد أجمل الإمام الماوردي مسؤولية والي الإمارة في عدة أمور منها: تدبير الجيوش وتربيتهم، والنظر في الأحكام، وجباية الخراج، وحماية الدين، وإقامة الحدود، وإمامة الجمع والجماعات، وتسيير الحجج⁽¹⁾.

من أهم خصائص الإدارة في الإسلام ما يأتي:

1. نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالأخلاق والقيم، والتكافل الاجتماعي، ذلك أن الإسلام يحدد الغاية من الوجود ويحقق التوازن بين الفرد والمجتمع، باعتبار أن الفرد هو جزء من الكون.
2. أنها تهتم بالعوامل الإنسانية المادية والروحية كافة، وتحترم الإنسان وتشركه في العملية الإدارية، وتنظر الإدارة في الإسلام إلى الوظيفة على أنها أمانة ومسؤولية شخصية لدى الفرد العامل امتثالاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: 59].
3. أنها تعتمد على مبدأ الشورى وتعهده عنصراً أساسياً، وما انفك رسول الله عليه السلام من استشارة أهل الرأي والفضل استجابة لأمره تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159].
4. أنها تهتم بالتراكم المعرفي، من حيث تحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية، والهيكل

(1) الأحكام السلطانية، الماوردي (ت450هـ) أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، ص 28.

التنظيمي، وتهتم بالطاعة بالمعروف.

5. تهتم نظرية الإدارة في الإسلام أيضاً بالسلطة الرسمية، والتنظيم الإداري، والطاعة بالمعروف⁽¹⁾.

طبيعة تكوين المنظمة في الفكر الإسلامي:

المنظمة بشكل عام هي تشكيل يمارس فيه التنظيم الإداري من خلال نشاط تكاملي، وقد أقام الإسلام تكوين المنظمة على أساس التدرج الرئاسي، وهو تنظيم فطري، يتوخى مصالح الجماعة والأفراد على السواء، إذ يشبع حاجات الأفراد عن طريق النشاطات البشرية الجماعية التي يحكمها هذا التنظيم، انطلاقاً من قوله سبحانه: ﴿وَرَفَعَ بَعْضُهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ﴾ [الأنعام: 16] وقوله: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا﴾ [الزخرف: 32]. وجعل القرآن أساس هذا التفاوت في المعرفة والخبرة التي مصدرها العلم، قال تعالى: ﴿نَرَفَعُ دَرَجَاتٍ مَّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 76]⁽²⁾.

ومن مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام:

1. أن التنظيم يقوم على التدرج، قال عليه السلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم).
2. أن السلطة مسؤولية، من أجاد كوفئ، ومن أساء عوقب، قال سبحانه: ﴿وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى﴾ [الأنعام: 164].
3. تعدد الشورى مبدأ مهم من مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام⁽³⁾.

(1) د. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، مصدر سابق، ص 144، بتصرف.

(2) د. حمدي أمين عبدالهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الأصول العامة، دار الفكر العربي، ط 5، 1985 م ص 167.

(3) د. أحمد إبراهيم أبوسن، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ط 1، 1417 هـ ص 72 بتصرف.



اهتمام الإسلام بالإدارة ووظائفها:

هناك علاقة وطيدة بين الإدارة ومبادئ الإسلام، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة: 282]، فالوظائف الإدارية في الإسلام رغم اتفاقها مع الوظائف الإدارية في إطارها العام إلا أنها ذات طابع خاص، تضع خصوصيتها بالممارسة العملية، والقصد الحقيقي منها، ونجد بوضوح استخدام الإسلام للوظائف الإدارية المعروفة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

فالتخطيط للمستقبل جاء ذكره في قصة سيدنا يوسف عليه السلام في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ [يوسف: 47]، فالمسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي الأزمات في كل مجال، ومن إرشاداته عليه السلام الدالة على ضرورة التخطيط لتفادي تقلبات المستقبل قوله لسعد بن أبي وقاص: (إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس)، وقوله: (اعقلها وتوكل).

أما التنظيم، فقد آخى عليه السلام بين المهاجرين والأنصار، ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع، وقال: (تآخوا في الله أخوين أخوين)، وعن توزيع العمل فقد استعمل رسول الله عليه السلام علي بن أبي طالب كاتباً للعهد، وجعل حذيفة بن اليمان أمين سره، وكان زيد بن ثابت ترجماناً له.

وفي مجال التوجيه: فقد اعتنى الإسلام به اهتماماً واضحاً، وأوله رعاية خاصة، وابتدأ ذلك بتوجيه الله تعالى لنبيه عليه السلام حين قال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفَنَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159].

والرقابة مبدأ مهم من مبادئ الإسلام، له شواهد في القرآن والسنة، بل إن مراقبة الله تعالى في كل زمان ومكان هي أساس الإيمان، وقد عدّها الإسلام من أعلى درجات الإحسان حين عرفها رسولنا عليه السلام بقوله: (أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ)، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة الذاتية، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، قال تعالى: ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: 105] ⁽¹⁾.

الوظيفة العامة والموظف في الإسلام:

مما هو متفق عليه أن الوظيفة في الإسلام في أي مكان وزمان هي أمانة ومسؤولية، والله سبحانه أمرنا أن نؤدي الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمنا أن نحكم بالعدل، قال سبحانه: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 59].

وأن الوظيفة في الإسلام بوصفها العام، هي مسؤولية شخصية، ولهذا فإن الرقابة على الموظف تبدأ من ضميره، الذي يراعي الله تعالى في كل خطوة، وهو مسؤول عن سماعه وبصره وفؤاده، قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: 39].

وأن الوظيفة العامة هي تكليف وليست تشريعاً، ولهذا لم يكن الرسول عليه السلام يولي في الإمارة العامة من كان يحرص عليها، وأنها التزام خلقي ينبغي على من يصل إليها أن يكون أهلاً لها، وأنها حقوق وواجبات، فمن أهم واجبات الموظف العام: المساهمة في تنفيذ أحكام الشرع، والإخلاص، والأمانة، وإطاعة ولي الأمر.

(1) د. محمد عبدالله البرعي، د. محمود عبدالحميد مرسى، الإدارة في الإسلام، من مطبوعات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع لبنك التنمية الإسلامي، ط 2 2001 ص ص 169-194.



والقيادة الإدارية في الإسلام هي ضرورة اجتماعية، تتأكد حتميتها من قوله عليه السلام: (لا يحل لثلاثة يكونون بفاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)، وتتلخص هذه القيادة في ثلاثة عناصر: أن الجماعة تبدأ بشخصين أو أكثر، وأن هذه الجماعة ينبغي أن يكون لها هدف مشترك، يسعى الجميع لتحقيقه، وينبغي أن يختاروا عليهم شخصاً من بينهم أو يرتضونه، يتعاونون معه لتحقيق ذلك الهدف، وذلك من أجل بلوغ الغاية التي يسعون إليها، وهذا القائد يستمد قوته وسلطته الفعلية من قدراته الحقيقية، المتمثلة في قدرته على التأثير على سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم، واستجابتهم لأمره، في رضا وقناعة، ومن مقومات القيادة: المهارة السياسية، والإنسانية، والفنية⁽¹⁾.

(1) د. أحمد إبراهيم أبوسن، الإدارة في الإسلام، مصدر سابق، ص 61، بتصرف.

5. مفهوم الإدارة في المنظمات غير الربحية:

إن مبادئ الإدارة عامة وشاملة، بمعنى أنها تطبق في جميع المنظمات، سواء كانت منظمات أو أعمال أو مؤسسات حكومية أو خاصة، مستشفيات أو منظمات خيرية، ربحية أو غير ربحية.

وتختلف وظائف الإدارة بعض الشيء في كل من هذه المنظمات، بسبب أن كل منظمة تتطلب استعمال معارف خاصة، وقدرات معينة لإدارة هذه المنظمة أو تلك، ولكن هناك بعض المهام تتشابه في كل أنواع هذه المنظمات، بسبب حاجتها إلى الوظائف الإدارية كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وقد ذكر العالم الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) أن جميع المديرين يجب أن يمتلكوا صفات معينة مثل: الصفات الجسدية الجيدة، والصفات العقلية، ومعرفة خاصة ذات علاقة بعمليات معينة⁽¹⁾.

مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، وتكتسب هذه المنظمة اسمها من خلال المجال الذي تعمل فيه، ومن أهم هذه المجالات:

1. القطاع الحكومي: أي المؤسسات الحكومية مثل الوزارات والدوائر والهيئات، وهي ما يطلق عليها (الإدارة العامة).
2. القطاع الخاص: أي قطاعات الشركات أو المشروعات الاقتصادية المختلفة، سواء كانت مصانع أو شركات تجارية، أو زراعية، أو خدمية، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، وعندها يطلق على أمثال هذه الإدارات اسم (إدارة الأعمال).

(1) د. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، مصدر سابق، ص 38.



3. القطاع الثالث: وتطبق الإدارة كذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح (Non Profit) وهي التي تكون ذات طبيعة متميزة عن مؤسسات القطاع العام في أهدافها، ونشاطاتها، وتتفق مع مؤسسات القطاع العام في أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح، أما القطاع الخاص فتختلف معه في تحقيق الربح، ومن الأمثلة عليها: إدارة الجمعيات التعاونية، وإدارة المنظمات الإنسانية، والإدارة التطوعية، على اختلاف أنواعها.

وعند تحليل مفهوم الإدارة العامة لتمييزها عن مفهوم إدارة الأعمال، وجد الإداريون أن لفظة (الإدارة العامة) تطلق على الإدارة أو المؤسسة الحكومية، باعتبارها تهدف إلى تقديم خدمات تعم فائدها جميع قطاعات المجتمع، أي: المؤسسات التي تتعلق بعمليات تنفيذ الأعمال التي يقوم بها الأشخاص أو الأجهزة الخاضعة لتوجيه سلطة الحكومة، وتؤدي هذه المنظمات إلى تحقيق خدمات عامة تسعى الحكومة إلى توفيرها لأفراد الشعب كافة، حسب السياسة المقررة⁽¹⁾.

من أهم خصائص الإدارة في المنظمات الإنسانية:

1. ارتباطها بمفهوم العمل الخيري واحتساب الأجر من الله تعالى.
2. شمول مجالاتها والترابط فيما بينها؛ وذلك كونها تخدم القطاع الإنساني الذي تتقاطع فيه حاجات الإنسان وتتأثر بشكل كبير بالظروف المحيطة.
3. كثرة العاملين بشكل تطوعي فيها، وهو ما يحتاج إلى الكثير من آليات المتابعة والرقابة والتقييم المرحلي حتى لا يحدث التأخير في تحقيق الأهداف.
4. يغلب عليها سمة العمليات، فهي عبارة عن حلقة دائرية تبدأ بوضع الأهداف المراد تحقيقها من العمل، وتنتهي بالتغذية الراجعة، وتحتاج إلى عمل تقييم مرحلي لمدى تطابق النتائج مع

(1) المصدر السابق، ص 46.

- الأهداف الموضوعة، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت.
5. حاجة الإدارة في المنظمات الإنسانية إلى العمل بروح الفريق والعمل الجماعي، حيث تتطلب وجود مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالعمل ويتعاونون في تنفيذه.
6. مسؤولية الإدارة في المنظمات الإنسانية كبيرة، وهي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل كبير، لأن المنظمات الإنسانية تأخذ الطابع الإنساني في المسؤولية، وتشعر بحتمية تحقيق الأهداف لانتفاء الأهداف الشخصية عن العاملين فيها.
7. الإدارة في المنظمات الإنسانية عملية مرنة وتتغير بشكل متكرر ودائم، فلا بد أن تستوعب جميع الظروف التي تتعلق بالعمل والتطورات التي تحدث فيه باستمرار، وذلك لارتباط العمل بالعوامل الإنسانية والموارد المالية المحدودة.
8. الإدارة في المنظمات الإنسانية كغيرها في المنظمات الأخرى فن وعلم ومهارة، وتحتاج إلى قدرة ومهارة من الشخص الإداري للتوفيق بين الأعمال.
9. حاجة الإدارة في المنظمات الإنسانية إلى تلمّس حاجات المستفيدين باستمرار، والحرص على رضاهم.



المبحث الثاني

المزيج التسويقي

يعدّ التسويق من الأنشطة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات في كثير من الأعمال الجماعية، ويعمل على تحديد الطلب المتوقع من السلع والخدمات المختلفة لسد حاجات ورغبات العملاء، ومعرفة الفرص التسويقية المتاحة أمام المنظمة من جهة، والقيود والتهديدات من جهة أخرى، ويعدّ جزءاً مهماً من أجزاء الأنشطة التنظيمية في المنظمة⁽¹⁾، فالمنظمات بأنواعها كافة تقوم بأداء وظيفتين أساسيتين هما إنتاج السلع أو الخدمات أو الأفكار ثم القيام بتسويقها، وينطبق هذا القول على المنظمة الصغيرة والكبيرة، كما ينطبق على المنظمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح⁽²⁾.

1. تعريف التسويق لغة واصطلاحاً:

تعريف التسويق لغة:

تسويق البضائع لغة تعني طلب لها سوقاً، وهي من الجذر (س و ق)، ويأتي الفعل تسوّق في معاجم اللغة بمعنى البيع والشراء، والتسوّق هو المصدر، وسوّق البضاعة هي كلمة محدثة، ويصح استخدام المصدر تسويق، لأن وجود التسوّق دليل على وجود سوق⁽³⁾.

(1) د. أنس عبدالباسط عباس، د. جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م، ص 27.

(2) د. ثابت عبدالرحمن إدريس ود. جمال الدين مرسى، المنشآت التسويقية مدخل وصفي تحليلي، مكتبة الفلاح، ص 10.

(3) د. أحمد مختار عمر، معجم الصواب اللغوي دليل المثقف العربي، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008م، (ج1/232).



تعريف التسويق اصطلاحاً:

إن كلمة تسويق Marketing هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Marcatus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Marcari والتي تعني المتجر⁽¹⁾، وهو مصطلح أنجلو سكسوني، أُدخل إلى فرنسا في الخمسينيات، فالتسويق هو كل ما يساهم في جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد، والحفاظ على ولائهم، وهو عملية إدارية تهدف إلى تنفيذ أعمال التبادل لصالح الفرد والمنظمة، ولا يقتصر على السلع، إنما يتعداها إلى الأفكار والمبادئ، وهناك فرق بينه وبين البيع، فالبيع جزء منه، لأن البيع يركّز على إقناع المشتري بشراء السلعة، أما التسويق فهو عملية تبدأ من دراسة ومحاولة اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك، ثم تطوير السلعة أو الخدمة لتُشبع تلك الرغبات من أجل تحقيق الربح والنمو والبقاء⁽²⁾.

أما الجمعية الأمريكية للتسويق (The American Marketing Association) فقد عرّفته بأنه القيام بأنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو إلى المستعمل الصناعي، أما المعهد البريطاني للإدارة (British Institute of Marketing) فقد حدّد التسويق بأنه شكل من أشكال النشاط الإداري المبدع، الذي يساعد على توسيع الإنتاج والتجارة، وزيادة العمالة عن طريق اكتشاف طلبات المستهلكين، وتنظيم البحوث والدراسات لإشباع هذه الطلبات، فالتسويق يعمل على ربط إمكانيات الإنتاج مع إمكانيات ترويج السلع والخدمات، كما يحدّد طبيعة وتوجّه وحجم العمليات الضرورية للحصول على الربح نتيجة لبيع أكثر ما يمكن من المنتجات للمستهلك النهائي، وقريباً من هذا التعريف تعريف ستانتون (W Stanton) حيث قال: نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع

(1) د. عبدالسلام أبوفحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 57.

(2) كاترين فيو، التسويق، ترجمة وردية واشد مجد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط 1، 2008 م ص 7.



السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتبين⁽¹⁾.

أما فيليب كوتلر (Philip Kotler) فيعرّف التسويق بأنه العملية الاجتماعية الموجهة نحو إشباع الاحتياجات عبر عملية التبادل⁽²⁾، وجاء تعريف روبرت بارتلز (Rebort Bartles) ليؤكد على أهمية اعتبار التسويق عملية اجتماعية، وأنه جزء من نظام اقتصادي كلي متكامل، حيث قال: التسويق هو العملية التي بها يتمكن المجتمع من تمويل احتياجاته الاستهلاكية، حيث يستخدم نظاماً للتوزيع يتكون من مساهمة أولئك القادرين على خلق صفقات وتدفقات تؤدي إلى حل مشكلة التباعد بين أطراف السوق، وتؤدي إلى التبادل والاستهلاك، وذلك في ظل مجموعة القيود الفنية والاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية، أما كينكيد (Kincaid) فعرفه بأنه عملية مطابقة يتم من خلالها مواءمة السلع والخدمات أو الأفكار وحاجات المستهلك⁽³⁾.



ومن خلال هذه التعريفات المتنوعة نجد أن العملية التسويقية تهتم بثلاث وظائف أساسية تتمثل في: تقسيم الأسواق للوصول إلى السوق المستهدف، ودراسة سلوك المستهلك لمعرفة حاجاته ورغباته وأساليب حمايته وضمان حقوقه، كل هذا لا يعني شيئاً من الناحية العملية إلا مع ثالث وظيفة وهي وظيفة تقديم مزيج تسويقي مناسب للمستهلك وبحدود إمكانيات المنظمة ومجال عملها⁽⁴⁾.



(1) د. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر، عمان، ط1، 2002م ص24.

(2) عامر عبدالله موسى شقير، إدارة التسويق، دارالبداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009م، ص9.

(3) أد. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005م، ص5.

(4) أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، مفاهيم وأسس معاصرة، داروائل للنشر ط1، 2004م ص203.

2. مفهوم المزيج التسويقي:

تقوم فاعلية المزيج التسويقي (Marketing Mix) على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الأهداف التسويقية المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذا ظهرت فكرة المزيج التي تعني خلط مجموعة من العناصر بعضها مع بعض بغية الحصول على خليط أو توليفة (Mixture) تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف وتحقيق الغايات التي تبتغيها المنظمات من استخدامها لمكون واحد، وأول من أطلق هذه التسمية هو مكارثي (Edmund J. Mc Carthy) في كتابه (Basic Management) في أواسط ستينات القرن العشرين⁽¹⁾.

فالمزيج التسويقي هو أحد التطبيقات التي أظهرت عدم استطاعة المنظمة تحقيق أهدافها المتمثلة في الإشباع الكفء لحاجات ورغبات المستهلكين من المنتجات من خلال استخدام عنصر واحد من عناصر التسويق المتعددة، فهي لن تقدر على تحقيق الإشباع أو بلوغه من خلال السلعة أو الخدمة التي تقدمها إلى السوق فقط، ذلك أن إنتاج السلعة بالخصائص المطلوبة، وتسعيها لا يكونان مزيجاً مناسباً وملائماً لتحقيق أغراض السوق المستهدف، طالماً أن البرنامج التسويقي المقدم إلى ذلك القطاع السوقي لا يتضمن شيئاً عن كيفية جعل السلعة المنتجة التي تم تسعيها متاحة ومتوافرة للمستهلكين في الأوقات المناسبة، والأماكن الملائمة، والكميات المطلوبة، لذا استوجب الأمر إضافة عنصر ثالث إلى العنصرين السابقين، وهو التوزيع، ومع توافر العناصر الثلاثة السابقة فلا زال المزيج يعاني من النقص، وذلك بسبب عدم احتوائه على الأنشطة التي من خلالها وبواستطها يمكن حفز المستهلكين وحثهم على شراء السلع والخدمات التي تعرض عليهم، ولذلك تم إضافة عنصر رابع وهو الترويج، وبذلك يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر، يبدأ

(1) أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، مفاهيم وأسس معاصرة، مصدر سابق ص205.



كل منها بحرف (P) ولذلك هناك ما يعرف بـ (4Ps) وتعني (Four Ps of Marketing) وهي: المنتج (Product) والسعر (Price) والتوزيع (Place) والترويج (Promotion) ⁽¹⁾.

فالمنتج: هو أي شيء يقدم للسوق من سلعة أو خدمة لإشباع حاجة المستهلك وتتكون من مجموعة من الخصائص والمواصفات أو البيانات، كالماركة، والعبوة، وحجمها، ولونها، ومقدارها، ونوعيتها، وتاريخ الصنع، وغير ذلك.

السعر: هو عنصر له أهميته في تحديد السياسات التسعيرية الواجب اتباعها والأهداف الممكن تنفيذها بالنظر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في الأسواق، ويعدّ السعر من أهم العناصر بعد المنتج لتغطية التكاليف التي تتعلق بالأنشطة التسويقية كالتررويج، والتوزيع، ويعدّ الربح أهم المكونات الرئيسة للسعر، لذا أخذت عملية التسعير في المنظمات بعداً استراتيجياً.

التوزيع: هو الطريقة التي يتم فيها إيصال المنتج إلى السوق والمستهلك حسب طلبه في الزمان والمكان، فهو يعنى بالكميات والأوقات وكافة الأوضاع المناسبة لتحقيق درجة عالية من الرضا.

أهداف التوزيع المنظم:

1. توفير السلع والخدمات حين وجود الطلب عليها بالأسعار والنوعيات والأوصاف المطلوبة.
2. تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
3. إيجاد الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك، من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات.
4. الوصول إلى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات إلى أكبر عدد من المستهلكين.

(1) د. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دارالثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثالث، 2008م، ص 20.

5. المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف.
6. الصمود أمام المنافسة⁽¹⁾.

الترويج: هو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر بالمستهلك النهائي أو الصناعي لتعريفه بالمنتج ومحاولة إقناعه به، فإنه يحقق حاجته ورغباته وحمايته من الاستغلال، ويتمثل الترويج في عدة أشكال منها: تعريف، وتذكير، وإخبار، وإقناع المستهلك بالمنتج.

أهم أهداف الترويج: يستخدم الترويج لتسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المستهلكين، عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع أو الخدمات المطروحة للتداول، وإخبارهم بوجود السلعة، وزيادة اهتمامهم حول السلعة، وزيادة المعلومات المقدمة حول ما هو جديد من المنتجات، ولفت انتباه المستهلكين بمواصفات السلعة وخصائصها، ومواجهة المنافسة والسعي للحصول على حصة سوقية أكبر، وتعليم المستهلكين بكيفية استعمال المنتج، ومحاولة إقناعهم بالشراء⁽²⁾.

المزيج التسويقي الفاعل: هناك عددٌ من الخصائص لا بد من توافرها وتحقيقها في المزيج التسويقي حتى يكون أداةً فاعلة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، منها:

- عناصر المزيج التسويقي لا بد أن تكمل بعضها بعضاً.
- ولا بد من ترابط هذه العناصر وتفاعلها فيما بينها.
- ولا بد من توازنها فيما بينها لتجنب وقوع أي خطأ كترجيح عنصر على آخر.
- وأن يكون كل عنصر من العناصر مزيجاً بحد ذاته⁽³⁾.

(1) محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، مفاهيم وأسس، دار المناهج، عمان الأردن، 2006 ص 232.

(2) د. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2002م، ص 28. بتصرف.

(3) د. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مصدر سابق، ص 24.



ومن هنا نستنتج أن المزيج التسويقي هو خليط من الأنشطة يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك، ثم تحديد ودراسة السعر المناسب والتنافسي، ثم الترويج لها، ثم توزيعها وإيصالها إلى المكان المناسب في الزمان المناسب، لإشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن، من أجل تحقيق الربح المناسب، أو إثبات وجود المنظمة.



3. التسويق السلعي والخدمي:

تنقسم المنتجات التي تسوقها وتقدمها معظم المنظمات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين، هما:

1. تسويق السلع: وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
2. تسويق الخدمات: وهي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك⁽¹⁾.

أ. التسويق السلعي:

المنتج أو السلعة هي العنصر الأول في المزيج التسويقي، وهي المحرك لكافة الموارد المتاحة نحو تحقيق بقية الأهداف كالبقاء والنمو، وتحقيق الأرباح، بينما يمثل إشباع رغبات المستهلك في السوق المستهدفة الطرف الثاني فيها، ولها العناية الأكبر في المزيج التسويقي⁽²⁾.

ويعتبر (المنتج) بمثابة الحلقة الرئيسة في تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع، أي لا يكون هناك اتصال ما بين الطرفين دون وجود شيء يسعى المشتري للحصول عليه.

وبواكب (المنتج) حاجات المستهلك المستجدة ويشبعها، وذلك من خلال إنتاج تلك الأشياء التي تلبي هذه الحاجات، وبذلك تبرز أهمية المنتج من كونه يسد كل الحاجات المستجدة لدى الأفراد.

وتنقسم السلع إلى قسمين: السلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك بغرض الاستهلاك، وهي بدورها تقسم حسب طول فترة استخدامها، فهي إما سلع معمرة كالسيارات، أو غير معمرة كالألبان

(1) د. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق مصدر سابق ص 140.

(2) د. زكريا عزام، د. عبدالباسط حسونة، د. مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008م، ص 173.



وغيرها، والسلع التي تُشتري بغرض استخدامها لأغراض الصناعة، كمواد الخام أو الآلات وغيرها.

وينبغي التعرف على الجوهر الحقيقي للمنتج (Core Product) وعلى الجوانب الملموسة له (Tangible Products) وتتمثل في مكوناته وخصائصه وشكله وعناصر الجودة فيه، واسمه المميز، وعبوته، وغلافه، والبيانات اللازمة على الغلاف، ثم التعرف على خدمات إضافية تتعلق به، وينبغي أن تراعى في ذلك وجهة نظر المستهلك، وليس وجهة نظر المنتج (بكسر التاء)، لأن السلعة تمثل بالنسبة للمستهلك مجموعة من الخدمات أو المنافع التي يريد أن يحصل عليها⁽¹⁾.

فالمنظمات التي تريد النجاح في أعمالها لا بد أن تبحث عن الفرص التسويقية المناسبة والمتاحة في الأسواق المستهدفة، وذلك من خلال تحديد الحاجات والرغبات والأنواق لدى مختلف فئات المستهلكين من جهة، وتحديد الحاجات والرغبات التي لم يتم إشباعها من قبل، والتي تمثل فرص تسويقية يمكن استغلالها إذا توافرت لديها المقومات اللازمة، والتي تمكنها من إنتاج سلع جديدة أو معدلة، يمكن تقديمها للأسواق المستهدفة⁽²⁾.

وتدور أنواع الفرص التسويقية حول عدة محاور، هي:

1. اختراق السوق (Market Penetration) من خلال زيادة المبيعات أو زيادة عدد الوحدات التي يشتريها المستهلك، أو تخفيض الأسعار، أو ترويج استعمالات جديدة للسلعة، أو إقناع الناس باقتنائها عن طريق العينات المجانية.
2. تنمية السوق (Market Development) في محاولة زيادة مبيعات المنظمة من المنتج في أسواق جديدة.

(1) د. زكريا عزام، د. عبد الباسط حسونة، د. مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث مصدر سابق، ص 176.

(2) نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، دار البازوري العلمية، عمان، ط 1، 2002م، ص 19.

3. تطوير السلعة (Development Product) في محاولة زيادة مبيعات المنظمة عن طريق تطوير منتجاتها، بتقديم سلع جديدة أو معدلة في الأسواق الحالية.
4. التكامل (Integration) بأقسامه الثلاثة: التكامل الرأسي إلى الخلف، أي ملكية المنظمة لمصادر التوريد، أو زيادة السيطرة عليها بهدف زيادة أرباح المنظمة، أو التأكد من الحصول على مستلزمات الإنتاج، أو التكامل الرأسي إلى الأمام، ويعني ملكية المنظمة أو زيادة سيطرتها على بعض منافذ التوزيع، أو التكامل الأفقي، وتعني ملكية المنظمة لبعض الشركات المنافسة لها⁽¹⁾.

ب. تسويق الخدمات:

- لما كان الغرض الرئيس من التسويق هو تحقيق مستوى من الإشباع لحاجات ورغبات استهلاكية لجمهور مستهدف من المستهلكين، فإن المزيج التسويقي المناسب يجب أن تتم صياغته في الإطار الذي يحقق الهدف ويتواءم مع طبيعة وخصائص الخدمات التي يتم تسويقها.
- فبعد أن وضع مكارثي العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، ولدت الحاجة إلى تعديل هذا المزيج ليتناسب مع تسويق الخدمات نظراً لثلاثة أسباب هي⁽²⁾:
1. أن المزيج التسويقي طُور أصلاً للشركات الصناعية لا الخدمية.
 2. وجدت أدلة عملية من الأبحاث بأن الممارسين للتسويق في قطاع الخدمات ذكروا بأن المزيج التسويقي قد لا يلبي حاجاتهم بصورة كافية شاملة.
 3. عدم كفاية الأبعاد الموجودة في المزيج التسويقي التقليدي لخدمات التسويق.

(1) د. أنس عبدالباسط عباس، د. جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، مصدر سابق، ص 20.

(2) د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، داروائل للنشر، عمان ط3، 2005، ص 138.

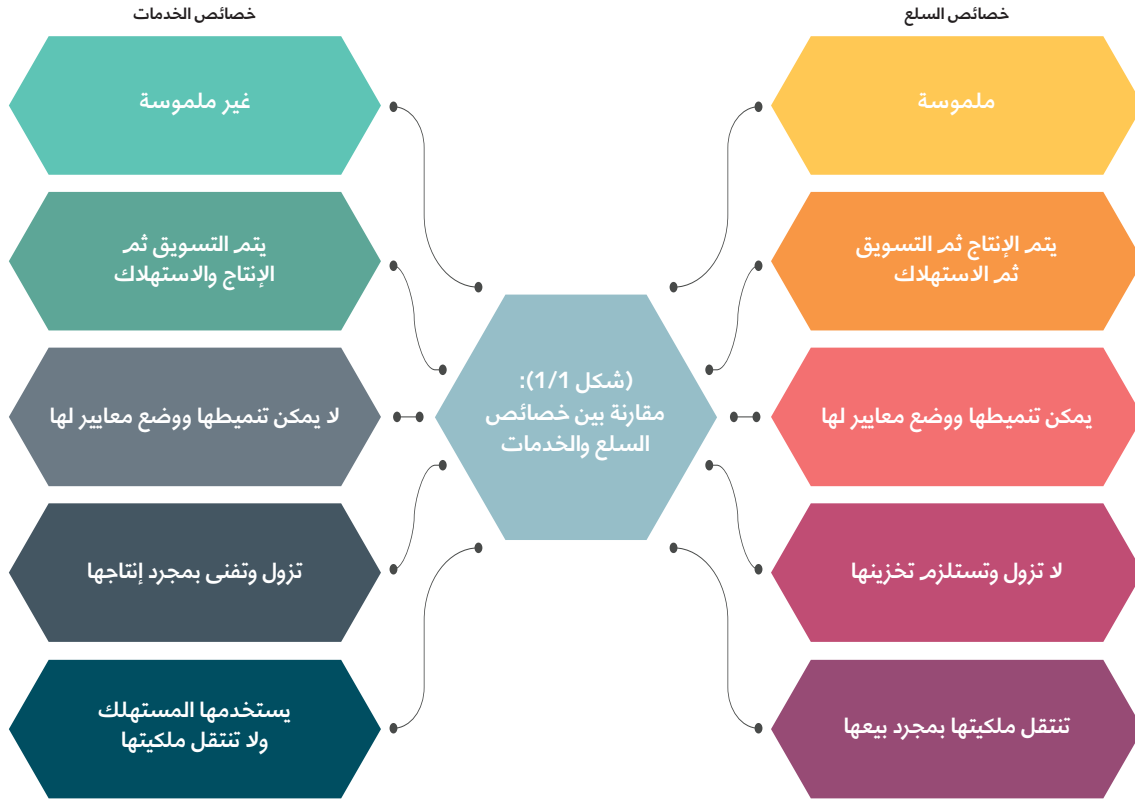


ذلك أن للخدمات بعض الخصائص وطرق التقديم والتوصيل تختلف عن تلك المتبعة في حال السلع الملموسة، فالخدمات تختلف عن السلع بعدة اختلافات، منها:

1. أن الخدمات غير ملموسة، مما يترتب على ذلك العديد من النتائج التي تعتبر مشكلة للمسوّق، ومن أهمها: عدم أداء الكثير من الوظائف التسويقية، مثل التخزين، والتعبئة، والتغليف والنقل، وتقسيم الخدمة، وفحصها قبل شرائها، وعدم وجود مبررات لردها.
2. أنها غير متلازمة، وغير متجانسة، فليس هناك ارتباط بين الشخص والخدمة التي يتولى تقديمها، مما يترتب عليه ضرورة حضور طالباها إلى مكان تقديمها، كما هو الحال في الخدمات الطبية، وهذا يعني أن تقديم الخدمة يكون في الوقت الذي تطلب منه، وعدم تجانسها أنها تعتمد على العنصر البشري، وأن البيئة المادية لها دور مهم في ذهن المستفيد كالنظافة والرائحة وغيرها.
3. أنها غير متماثلة، مما يعني عدم القدرة على تنميط الخدمة وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان، فيصعب على مقدمي الخدمات أن يتعهدوا بأن تكون خدماتهم متماثلة في كل مرة.
4. أنها معرضة للزوال حال استخدامها، إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يزيد الطلب على بعض الخدمات، إذ إن بعضها غير مستقر فيزداد الطلب على الخدمات الطبية منها، أو على حسب نوع هذه الخدمات⁽¹⁾.

(1) د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مصدر سابق، ص 255.

(شكل 1/1): مقارنة بين خصائص السلع والخدمات





ونظراً لما تتمتع به الخدمات من خصائص تتميز بها، وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف بصعوبة أكبر مما هو عليه في السلع، حيث تتفاعل العناصر الأربعة (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات مع اختلاف في أساليب التطبيق، إلا أن هناك عناصر أخرى تضاف إلى المزيج التسويقي للخدمات وهي (الناس، الدليل المادي، والعمليات):

1. **الناس أو الجمهور (People):** هم العنصر الأساس في إنتاج وتقديم الخدمات، إذ إن الناس يشكلون جزءاً من الخدمة ذاتها ومن إنتاجها، وهذا يعني أن إدارة التسويق تنخرط بشكل واضح في الجوانب التشغيلية للأداء، ومن جانب آخر فالعملاء المستفيدون لهم علاقاتهم وفئاتهم التي تحدد النظرة إلى جودة الخدمة المقدمة، مما يعني تحديد جيد للفئة وللجمهور الذي تخدمه المنظمة.

2. **الدليل المادي أو البيئة المادية (Physical Evidences):** هي المستلزمات المادية المساعدة في تقديم الخدمات التي تقدم في بيئة مادية معينة تؤثر على حكم المستفيدين، وتتكون هذه البيئة من مجموعة كبيرة من العناصر مثل: التصميم الداخلي والديكور والمواقف والتغليف والألوان وما شابه ذلك، ومن جهة أخرى فأحياناً نحتاج إلى دليل مادي على الخدمة مثل: تذاكر السفر كدليل على خدمة السفر، والشهادة دليل على خدمة التدريس وهكذا.

3. **عملية تقديم الخدمة أو العمليات (Processes):** هي تشمل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، ومن الأمثلة عليها الصدق والمودة والعلاقة الطيبة، فعند إنتاج وتسويق السلع نحن نضع العمليات في قوالب محددة لأننا نتعامل مع آلات ومعدات، وهذا لا يتأتى عند تسويق الخدمات لأننا نتعامل مع سلوك الناس، مما يوجب وضع طريقة عملية لتقديم الخدمة توضح درجة الحرية المعطاة للموظف، ودرجة إشراك العميل في إنجاز الخدمة، وتدفق المعلومات

وأنظمة المواعيد والحجوزات وما شابه ذلك، وهذا كله ليس من مهام إدارة التسويق وإنما من مهام إدارة العمليات إلا من جانب أثر هذه الجوانب في توقعات رضا المستفيد من الخدمة المعروضة وتسلسل عملياتها، فهي من مهام إدارة التسويق⁽¹⁾.

أقسام الخدمات:

تتعدد الخدمات إلى عدة تقسيمات:

1. الخدمات حسب الزبون أو السوق أو المستفيد، ويندرج تحتها: خدمات استهلاكية وهي التي تقدم لإشباع حاجات شخصية، مثل: السياحة والتأمين على الحياة، والصحة، والتجميل، وهناك خدمات المنشآت، التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات مثل الاستشارات الإدارية، والمحاسبية، والقانونية، والمالية، وصيانة المباني والآلات.
2. الخدمات حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة، مثل الخدمات التي تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة، مثل عمل الأطباء والمحامين، والإداريين، وغيرهم، وهناك خدمات تعتمد على الآلات والمعدات بدرجة كبيرة.
3. الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها أو عدم حضوره كالعمليات الجراحية أو السفر، وخدمات لا تتطلب حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها مثل خدمات الصيانة، كصيانة السيارة أو أشباهها.
4. الخدمات حسب قدرة الاتصال بالمستفيد، ومنها خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب والمحامي، وخدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل الصراف الآلي والتسويق عبر الانترنت، وخدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمة المطاعم وغيرها.
5. الخدمات حسب نوع الخبرة المطلوبة، مثل خدمات مهنية أو استشارية، وخدمات غير مهنية

(1) د. زكريا عزام، د. عبد الباسط حسونة، د. مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، مصدر سابق، ص 249.



- مثل خدمات حراسة المباني، أو الحدائق.
6. الخدمات حسب العملية الموجهة، مثل خدمات معالجة الناس، وخدمات معالجة الممتلكات، وخدمات معالجة المعلومات.
7. الخدمات حسب طبيعتها، منها: خدمات ضرورية، مثل الصحة والتعليم، وخدمات كمالية، كالخدمات الترفيهية⁽¹⁾.



(1) د.عبدالجبار منديل، أسس التسويق الحديث، مصدر سابق، ص268.

4. التسويق والعمل الإنساني:

أصبح العمل التطوعي (Voluntry Work) ضرورة من ضروريات الحياة، لما له من رسالة اجتماعية هدفها المشاركة في البناء والتنمية، وتقويم دعائم المجتمع، جنباً إلى جنب مع جهود القطاع العام والخاص، والعمل التطوعي هو نشاط اجتماعي يقوم به الأفراد بشكل فردي أو جماعي، من خلال إحدى الجمعيات أو المؤسسات، دون انتظار عائد، وذلك بهدف إشباع حاجات وحل مشكلات المجتمع، والمساهمة في تدعيم مسيرة التنمية⁽¹⁾.

ولا شك أن الأعمال الاجتماعية والخيرية والإنسانية لها أهمية كبيرة في تعديل السلوك الإنساني، وتساعد في تحقيق رغبات الناس من خلال نفعهم، وينتج عن هذا التعرف على نقاط القوة والضعف الكامنة في أي مسيرة اجتماعية، وتساعد في تحديد ما هو مرغوب إنجازه من قبل هذه الحملات الاجتماعية أو الخيرية، وتكمن أهداف الحملات الاجتماعية بأنواعها فيما يلي:

1. تزويد الجماهير المستهدفة بالمعلومات والبيانات المتوفرة حول الموضوعات ذات الصلة.
2. التأثير على مواقف واتجاهات الجماهير المستهدفة نحو قضايا محددة أو عامة.
3. إقناع الجماهير المستهدفة بإحداث تغييرات تدريجية في مواقفهم تجاه بعض الأهداف.
4. تعديل الأنماط السلوكية للجماهير المستهدفة بما يحقق وفرة مادية، أو يقلل الخسائر⁽²⁾.

(1) د.مدحت أبوالنصر، إدارة الجمعيات الأهلية، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، ط1، 2004م، ص50.

(2) د.محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص17.



خصائص التسويق الإنساني:

يتميز التسويق الخيري أو الإنساني بتشابهه بالتسويق الخدمي فهو يتخصص في تسويق الخدمات الإنسانية، لكن له خصائص تميزه عن التسويق الخدمي وتعطيه خصوصيته، منها:

1. أنه لا يستهدف الربح، فهو لا يحصل في الغالب على مقابل للخدمات التي يقدمها، وإن أخذ مقابلاً فهي رسوم رمزية لمجرد تنظيم الاستفادة من منتجاتها، بل هي تسعى في غالب الأحيان لإعانات من المتبرعين والمساهمين لمشاريعها، فالمال في نظرها وسيلة لغاية غير اقتصادية.
2. أن كثيراً منها متخصصة لفئة معينة من المجتمع أو لمجتمع آخر، بينما المسؤولية عن تمويلها تقع على عاتق غيرهم أحياناً مما يشكل فجوة بين المستفيد والمساهم.
3. كثرة تأثيرات المجتمع على هذه المنظمات نظراً لشعور المجتمع بأنها ملكه وله وليست لغيره وهو الذي ساهم فيها وأنشأها، ولذا فهي معرضة للنقد والتساؤلات أكثر من غيرها من المنظمات، وهي مضطرة إلى مراعاة ذلك والتصرف بمقتضاه حتى لا تخسر تعاطف الجمهور معها، فتعاطف الجمهور هو أكبر رأس مال تملكه أي منظمة إنسانية، مما يشكل تداخلاً بين عوامل كثيرة تضغط على تسويق المشاريع الإنسانية.
4. كثرة المتطوعين الذين يعملون بلا راتب وبلا أجر في العمل الإنساني عموماً وفي تسويق الأعمال الإنسانية خصوصاً.
5. التقلبات السريعة في سوق تبرعات العمل الإنساني نظراً لكثرة الطوارئ والأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية وغيرها، مما يجعل المنظمات الإنسانية أقل قدرة على التخطيط طويل الأجل عموماً وفي التسويق بصفة خاصة⁽¹⁾.

(1) د. عبدالله سالم باهمام، المتبرع والمنظمة الخيرية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات- مداد 2010 ص34.

6. ونظرا لخصوصية العمل الإنساني، فقد اقترح كوتلر إضافة عنصرين للمزيج التسويقي الخدمي وخاصة للمنظمات الإنسانية العالمية وهما:
- السياسة: إذ إنها تؤثر على التسويق بشكل كبير عبر قوانينها وأحزابها وتوجهاتها.
 - الرأي العام: لأن الجمهور يتحرك عبر أمزجة واتجاهات تؤثر في رغباته وبالتالي تؤثر في التسويق⁽¹⁾.

(1) فيليب كوتلر، كيف تُنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير، الطبعة الأولى 2000م ص 112.



The image features a pair of hands, one from the left and one from the right, cupped together and holding a glowing blue network of hexagonal icons. The background is a blurred blue with binary code (0s and 1s) and faint circular patterns. The icons within the network include a group of people, gears, a checklist, a lightbulb, a magnifying glass, a pie chart, a handshake, a trophy, a headset, a person with an exclamation mark, a Wi-Fi symbol, a globe, speech bubbles, and an envelope. The text 'PROJECT MANAGEMENT' is centered in the middle of the image, overlaid on the network of icons.

PROJECT MANAGEMENT

الفصل الثاني

إدارة المشاريع في منظمات العمل الإنساني

المبحث الأول: مفهوم العمل الخيري (الإنساني).
المبحث الثاني: مفهوم إدارة المشاريع.

المبحث الأول

مفهوم العمل الخيري (الإنساني)

العمل الخيري مصطلح من شقين: العمل، والخير، وهذا يتطلب تفكيكا للمصطلح ثم إعادة بنائه ومناقشة المصطلحات الأخرى المتشابهة، كي ينتظم المفهوم بعد بناء المصطلح.

1. مفهوم العمل:

الْعَمَلُ: هو المِهْنَةُ والفِعْلُ، والجمع أَعْمَالٌ، عَمِلَ عَمَلًا، وَأَعْمَلَهُ غَيْرُهُ وَاسْتَعْمَلَهُ، وَاعْتَمَلَ الرَّجُلُ: عَمَلَ بِنَفْسِهِ وَقَالَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ فِي آيَةِ الصَّدَقَاتِ: وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا هُمُ السُّعَاةُ الَّذِينَ يَأْخُذُونَ الصَّدَقَاتِ مِنْ أَرْبَابِهَا، وَاحِدُهُمْ عَامِلٌ وَسَاعٍ وَأَصْلُ الْعَمَلِ فِي اللُّغَةِ الدَّوْبُ وَمِنْهُ سَمِيَتِ الرَّاحِلَةُ يَعْمَلَةً⁽¹⁾.

وأول ما يتبادر إلى الذهن عن تعريف كلمة العمل أن نستدعي الكلمات التي يمكن أن تكون مرادفة لها، كالمهنة أو الفعل أو الصنع.⁽²⁾

يقول أبو هلال العسكري⁽³⁾: «الفرق بين العمل والفعل: أن العمل إيجاد الأثر في الشيء يقال

(1) محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب مادة ع. م. ل، طبعة دارصادر بيروت 1993 ص 3107.

(2) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط (كلمة عمل هي المهنة أو الفعل أو الصنع) دارالشروق الدولية مصر 2004 ص 628.

(3) أبو هلال الحسن بن عبد الله العسكري، معجم الفروق اللغوية، مؤسسة النشر الاسلامي ايران 1991 ص 377/1.



فلان يعمل الطين خزفاً... ولا يقال يفعل ذلك، لأن فعل ذلك الشيء هو إيجاده، وقد قال الله تعالى: «والله خلقكم وما تعملون»، أي «خلقكم وخلق ما تؤثرون فيه بنحتكم إياه أو صوغكم له».

والفرق بين الصنع والعمل: أن الصنع ترتيب العمل وإحكامه على ما تقدم علم به وبما يوصل إلى المراد منه، ولذلك قيل للنجار صانع ولا يقال للتاجر صانع، لأن النجار قد سبق علمه بما يريد عمله من سرير أو باب وبالأسباب التي توصل إلى المراد من ذلك، والتاجر لا يعلم إذا اتجر أنه يصل إلى ما يريده من الربح أو لا، فالعمل لا يقتضي العلم بما يعمل له... وفي الصناعة معنى الحرفة (أي المهنة) التي يتكسب بها، والصنع أيضاً مضمن بالجودة، ولهذا يقال ثوب صنيع وفلان صنيعه فلان إذا استخسه على غيره، وصنع الله لفلان أي أحسن إليه وكل ذلك كالفعل الجيد⁽¹⁾.

وبين الراغب الفروق اللغوية الدقيقة بين الصنع والفعل والعمل: فيقول الفعل لفظ عام. فالفعل يقال لما كان بإجادة وبدونها، ولما كان بعلم أو غير علم، وقصد أو غير قصد، ولما كان من الإنسان والحيوان والجماد، وأما العمل فإنه لا يقال إلا لما كان من الحيوان دون ما كان من الجماد، ولما كان بقصد وعلم دون ما لم يكن عن قصد وعلم.

قال بعض الأدباء: العمل مقلوب عن العلم، فإن العلم فعل القلب، والعمل فعل الجارحة، وهو يبرز عن فعل القلب الذي هو العلم وينقلب عنه، وأما الصنع فإنه من الإنسان دون سائر الحيوانات، ولا يقال إلا لما كان بإجادة، فالصنع أخص المعاني الثلاثة، والفعل أعمها، والعمل أوسطها. فكل صنع عمل، وليس كل عمل صنعا، وكل عمل فعل، وليس كل فعل عملا⁽²⁾.

(1) وبذلك يكون العمل يقتضي العلم به وليس بما يوصل له أما الصنع فيقتضي العلم به وبما يوصل له أما الفعل فلا يقتضي العلم به ولا بما يوصل له.

(2) أبو هلال الحسن بن عبد الله العسكري، معجم الفروق اللغوية، مؤسسة النشر الإسلامي إيران - مصدر سابق، ص 323/1.

إنذا فاللغة كما رأينا عندها تفرقة دقيقة بين ما يتبادر إلى الذهن من مرادفات للعمل، غير أن لكلمة العمل تعريفات سياسية واقتصادية وقانونية وفقهية واجتماعية، وسبب تعدد التعريفات فيها، ما يضاف إليها من كلمات؛ فكل تخصص يحاول أن يطوع المصطلح وفق دراسته، فهناك عقد العمل الذي هو عقد يلتزم بموجبه شخص أن يعمل في خدمة شخص آخر لقاء أجر⁽¹⁾، ولهذا يعرف الفقهاء العوض بأنه ما يعطى في مقابلة العمل⁽²⁾. والعمل في الاقتصاد هو المجهود الذي يبذله الإنسان للحصول على منفعة⁽³⁾، ويعرف في القانون بأنه جهد يبذله الإنسان بمقتضى اتفاق مع طرف آخر في مجال النشاط المهني المشروع في مقابل معين، ولمصلحة هذا الطرف وتحت أمره وإشرافه، أو من ينوب عنه⁽⁴⁾، وفي الإدارة يعرف العمل بأنه الجهد الإنساني الذي يبذل بواسطة الفرد أو أكثر لإنتاج سلعة أو خدمة تؤدي إلى إشباع حاجة الأفراد⁽⁵⁾. ويعرف العمل أيضا بأنه حركة وقصد، وهو قدرة وإرادة⁽⁶⁾.

يستخلص مما سبق:

- أن العمل يسبقه علم وهدف.
- أنه يكون بفعل الجوارح سواء كانت الجارحة اليد أو الذهن، فهناك عمل بتعب اليمين وهناك عمل بكد الذهن وعرق الجبين.
- أن هذا العمل جهد مبذول لطرف آخر.
- أن الأصل في العمل أن يكون مقابل أجر، وقد يكون خدمة للغير بدون أجر.

(1) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط مادة ع. ق. د دارالشروق الدولية مصر 1995 - مصدر سابق ص 614.
(2) قاسم بن عبدالله بن أمير علي القانوني الرومي الحنفي، أنيس الفقهاء في تعريفات الألفاظ المتداولة بين الفقهاء، دارالكتب العلمية 2004 ص 102/1.
(3) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دارالشروق الدولية مصر 2004 - مصدر سابق ص 628.
(4) محمد شوقي الفنجري، الإسلام والمشكلة الاقتصادية، ص 71.
(5) محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، ص 17.
(6) د.جودت سعيد، العمل قدرة وإرادة، ص 7.



2. مفهوم الخير:

الخير ضد الشر وجاءت من الفعل خار، والمصدر خيرا، و(الخير) اسم تفضيل (على غير قياس)، ويقال خيره أي انتقاه واصطفاه، وفي التنزيل العزيز (وربك يخلق ما يشاء ويختار) سورة القصص رقم الآية (66)، و(الاستخارة) اسم بمعنى طلب الخير في الشيء، و(الخير) الكرم والشرف والأصل والطبيعة والجمع أخيار. و(الخيرة) ما يختار، يقال هذه خيرتي، و(الخيري): نبات له زهر وغلب على أصفره لأنه الذي يُستخرج دهنه ويدخل في الأدوية ويقال للخزامى: خيري البرّ لأنه أزكى نبات البادية⁽¹⁾، واستعمال كلمة الخير في القرآن الكريم يؤكد النتيجة السابقة، حيث وردت كلمة خير في القرآن الكريم قرابة 180 مرة⁽²⁾، وهذه المواضع كلها أسماء حيث ورد اشتقاق فعلي من كلمة خير في ثمانية مواضع من القرآن الكريم، منها: (وربك يخلق ما يشاء ويختار) سورة القصص رقم الآية (66).

وهذا يعني أن الخير في أغلبه أسماء والقليل يكون أفعالا، وهذه الأسماء أتت لإثبات الخير بمعانيه المختلفة، فمثلا: في قوله تعالى: (أن ينزل عليكم من خير من ربكم) سورة البقرة رقم الآية (105)، جاءت خير اسما في محل جر، ويقصد بها القرآن الكريم، وهنا إثبات أن الذين كفروا لا يريدون القرآن ينزل عليكم، وهم الذين كانوا يعلمون بمجيء النبي والقرآن، ولكنهم كرهوا أن يكون النبي محمدا صلى الله عليه وسلم (وقالوا لولا نزل هذا القرآن على رجل من القريتين عظيم) سورة الزخرف رقم الآية (31)، وأيضا جاءت اسمية خيرا في قوله

(1) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط مادة خار، دارالشروق الدولية مصر 1995 - مصدر سابق ص 213

(2) محمد فؤاد عبدالباقى، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، دارالحديث القاهرة 2005.



GOOD



EVIL

تعالى: (إن ترك خيرا الوصية) سورة البقرة رقم الآية (180)، جاءت في مقام التشريع للميراث، والاسمية تدل على الثبات، وتشريع الميراث فيه ثبات لا يمكن لأحد أن يحيد عنه، فكلمة (خيرا) معناها في الآية المال، أو كل ما ينفع، وأما الأفعال فإنها تدل على التجدد والاستمرار، فقدرة الله مستمرة متجددة على الاختيار في قوله تعالى: (وربك يخلق ما يشاء ويختار).

ووردت أحاديث كثيرة بها كلمة خير، منها: (من دل على خير فله مثل أجر فاعله) صحيح مسلم، رقم الحديث 1893، ومنها قوله صلى الله عليه وسلم: (يَخْرُجُ مِنَ النَّارِ مَنْ قَالَ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَفِي قَلْبِهِ وَزَنْ شَعِيرَةٍ مِنْ خَيْرٍ وَيَخْرُجُ مِنَ النَّارِ مَنْ قَالَ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَفِي قَلْبِهِ وَزَنْ بَرَّةٍ مِنْ خَيْرٍ) صحيح البخاري، باب زيادة الإيمان ونقصه، رقم الحديث 44.

ومن ثم سنجد أن كلمة الخير رغم كثرة ذكرها إلى أنها ستدل في النهاية على كل ما ينفع، وإن كان بعض المفسرين قد خصها بالمال، والنفع فيه نسبي، فقد يكون للبعض نعمة وللآخرين نقمة، قال مجاهد: الخير في القرآن كله المال، وقال أبوحيان كلمة خير في القرآن تعني مطلق الخير، وفي تسمية المال بالخير في قوله تعالى: (إن ترك خيرا الوصية) حسب رأي بعض المفسرين إشارة لطيفة إلى أنه مال طيب لا خبيث، فإن الخبيث يجب رده إلى أربابه، ويأثم بالوصية فيه⁽¹⁾.

ومن هنا يمكن القول بأن الخير يكون خالصاً مطلقاً لا شية فيه، وقد ذكر القرطبي أن الخير

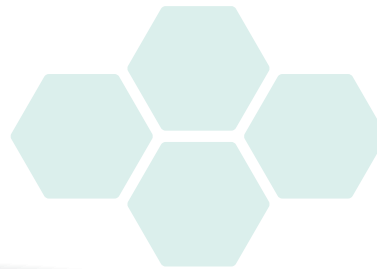
(1) محمد بن يوسف أبوحيان الاندلسي، تفسير البحر المحيط، دارالكتب العلمية بيروت 1993 ص 20/2.



يكون بمعنى الطعام كما في قوله تعالى: (ربّ إني لما أنزلت إلي من خير فقير) سورة القصص رقم الآية (66)، وقوله تعالى: (وإنه لحب الخير لشديد) سورة العاديات رقم الآية (8)، ويكون بمعنى القوة كما قال تعالى: (أهم خير أم قوم تبع) سورة الدخان رقم الآية (37)، ويكون بمعنى العبادة كقوله تعالى: (وأوحينا إليهم فعل الخيرات) سورة الأنبياء رقم الآية (73).

يستخلص مما سبق:

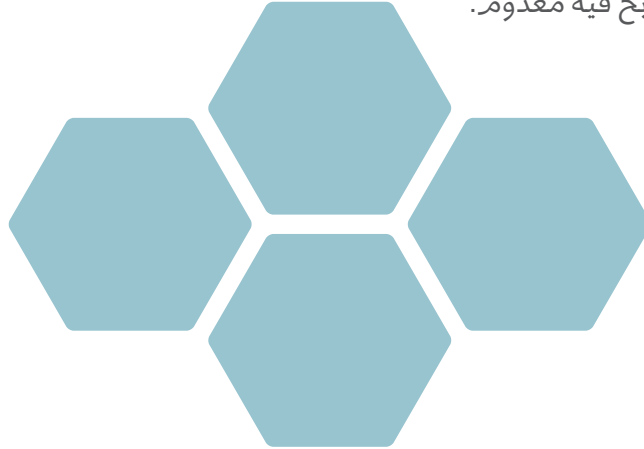
- أن الكلمة رغم تعدد معانيها بحسب السياق إلا أنها تدل على ما له نفع عام حتى إنها باتت لاسم أزكى نبات في البادية.
- أن صيغتها التفضيلية التي جاءت على غير قياس تؤكد بلوغ هذا النفع غايته ومنتهاه.
- الاشتقاقات التي أتت بمعنى التخيير أو الاستخارة تطلب أيضا أقصى أمد لهذا النفع.



3. دلالة التركيب في مصطلح العمل الخيري الإنساني:

بالنظر إلى تحرير مصطلح العمل مع مصطلح الخير يظهر أن الخير تنطبق عليه كل المعاني السابقة، فالخير ليس فعلا باعتبار أن الفعل عمل غير مدروس، وليس صنعا، باعتبار أن الخير لا حد له، فاختيار العمل هو أنسب قرين لمصطلح الخير، فلا نقول مثلا الفعل الخيري أو الصنع الخيري لأن العمل يكون فيه كما تبين بذل جهد مدروس مقابل أجر، ثم يأتي لفظ الخيري وصفا لهذا العمل ليخص دلالته بأنه أولا عمل نافع لا يقصد منه الربح، ويمكن أن نستنتج تعريفا للعمل الخيري الإنساني شاملا لما سبق بأنه: ((بذل جهد مدروس يتعدى نفعه للغير دون قصد للربح))، وهذا التعريف يضع معايير للعمل الخيري الإنساني تتمثل في أنه:

- بذل جهد.
- قائم على دراسة.
- يتعدى نفعه للغير.
- قصد الربح فيه معدوم.





4. العمل الخيري ومصطلحات أخرى:

العمل الخيري أو الإنساني أو الإغاثي أو التطوعي مصطلحات القاسم المشترك بينها كلمة عمل التي تعني بذل جهد مدروس، ثم بعد ذلك تضاف إليها كلمة خيري أو إنساني أو إغاثي أو تطوعي، ويكثر أن يرادف الناس بين هذه الكلمات، وهناك من يفرق بينها، غير أن هذه التفرقة كانت بعيدة إلى حد كبير إذ تتفق الآراء أن العمل الخيري والتطوعي والإغاثي والإنساني بذل جهد من غير مقابل، والاختلاف لفظي، فمنهم من يجعل هذا العمل نفعا متعديا للآخرين من غير مقابل⁽¹⁾، ومنهم من يرى أن ذلك يكون من خلال مؤسسة⁽²⁾، ومنهم من يرى أن عمل الخير أعم من التطوع، والتطوع لا يكون إلا لعمل الخير⁽³⁾، وهذا الرأي يظهر فيه أن التطوع وسيلة والخير غاية، فالعمل التطوعي إذا وسيلة للعمل الخيري، ولا تخرج التعريفات عن هذه المضامين، فالعمل الخيري أو التطوعي أو الإغاثي أو الإنساني بذل جهد من غير مقابل مساعدة للغير⁽⁴⁾.

وهذه المعايير تنطبق أيضا على العمل الإغاثي والإنساني والتطوعي، ولا تعدو هذه الأوصاف إلا تسمية لعامل الخير أو المعمول له الخير، فهي في النهاية عمل خيري، فالعمل الإغاثي موجه بالضرورة إلى إنقاذ نفس من كوارث ومصائب، وهو عمل خيري، والعمل الإنساني موجه إلى الإنسانية بوجه عام لنفعها في حياتها وفي كل مجالاتها، فهو عمل خيري، والعمل التطوعي سمي بذلك، لأن عامل الخير تطوع وبذل جهدا عن إرادة ومعرفة لنفع غيره دون قصد للمنفعة.

(1) محمد سعيد بخاري، كتاب الخدمة التطوعية في الكتاب والسنة، ص 422

(2) د. مدحت أبو النصر، إدارة الجمعيات الأهلية، ص 51

(3) د. عبدالله بن سعود الرشود، العمل الخيري أحد أوجه الرعاية الاجتماعية في عهد خادم الحرمين الشريفين، بحث مقدم ضمن الندوة العالمية عن جهود خادم الحرمين في خدمة الإسلام والمسلمين، طبع جامعة الإمام، ص 7

(4) د. عبدالله بن دغيلب المرزوقي، رسالة دكتوراه عن الأعمال الإنسانية الخيرية في الإسلام، مكتبة الفضائل، الرياض، سنة 1431 هـ - 2010 م، ص 18 - 27

ومن هنا يمكن أن نخلص إلى أن العمل الخيري هي الكلمة التي تشمل تحتها كل عمل نافع، سواء كان هذا النفع للإنسان أو الحيوان، وهذا هو مفهوم الإسلام للعمل الخيري، فالرجل الذي سقى الكلب شكر الله صنيعة⁽¹⁾، وهذا عمل خيري للحيوان، دفع البعض لأن يخصص وقفا لإطعام الحيوانات⁽²⁾.

فالعمل الخيري يشمل كل أنواع البر، أما ما سواه من مصطلحات فإنها تخصص جانباً من جوانب الخير، فالإنسانية مقصورة على الإنسان، والإغائية مقصورة على من أصابته الكوارث والحوادث، والتطوعية مقصورة على فاعل الخير ومخرجه طائفة من فاعلي الخير غير المتطوعين، وهم العاملون على الصدقات والقائمون على إدارة العمل الخيري، رغم أن عملهم في غاية الأهمية، ومن ثم فأنسب مصطلح يمكن الاطمئنان له في هذه الدراسة العمل الخيري، لأنه - كما ذكرنا - يشمل كل أنواع الخير التي تقدم للإنسان أو الحيوان.

وربما حدث اللبس في مصطلحات العمل الخيري والإنساني تحديداً، بسبب الاندماج بالغرب،

(1) أشير هنا إلى حديث النبي -صلى الله عليه وسلم- الذي أخرجه الإمام مسلم تحت باب فضل سقي البهائم أن رَسُولَ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- قَالَ: «بَيْنَمَا رَجُلٌ يَمْشِي بِطَرِيقٍ اشْتَدَّ عَلَيْهِ الْعَطَشُ فَوَجَدَ بِئْرًا فَنَزَلَ فِيهَا فَشَرِبَ ثُمَّ خَرَجَ فَإِذَا كَلْبٌ يَلْهَثُ يَأْكُلُ الثَّرَى مِنَ الْعَطَشِ فَقَالَ الرَّجُلُ لَقَدْ بَلَغَ هَذَا الْكَلْبُ مِنَ الْعَطَشِ مِثْلَ الَّذِي كَانَ بَلَغَ مِنِّي. فَنَزَلَ الْبَيْتَ فَمَلَأَ خُفَّهُ مَاءً ثُمَّ أَمْسَكَهُ بِيَمِيهِ حَتَّى رَقِيَ فَسَقَى الْكَلْبَ فَشَكَرَ اللَّهُ لَهُ فَعَمَّرَ لَهُ». قَالُوا يَا رَسُولَ اللَّهِ وَإِن لَنَا فِي هَذِهِ الْبَهَائِمِ لَأَجْرًا فَقَالَ: «فِي كُلِّ رَطْبَةٍ أَجْرٌ».

(2) تناول كتاب كثيرون أوقاف الحيوانات في القديم والحديث، ومنها مقالة عيسى القدومي التي بعنوان: من روائع أوقاف المسلمين أوقاف الرفق بالحيوان، ونذكر منها بعض هذه الأمثلة: وأوقفت في العهود الإسلامية العديد من الأوقاف الذي خصص ريعها لخدمة الحيوانات والرفق بهم، من ذلك أوقاف للخيول المُسَنَّة، وأوقاف للطيور خاصة طيور الحرم، وكان -إلى عهد قريب- وفقاً لمركب شيخ الأزهر عرف بمسمى: «وقف بغلة شيخ الأزهر»، ليوفر الدابة التي يركبها شيخ الأزهر ونفقاتها وعلفها ورعايتها. وفي مدينة فاس خصص وقف على نوع من الطير يأتي في موسم معين، فوقف له بعض الخيرين ما يعينه على البقاء، ويسهل له العيش في تلك المدة من الزمن، وكان هذا الطير المهاجر الغريب له على أهل البلد حق الضيافة والإيواء!! وغيرها الكثير، وقد جاء في ترجمة محمد بن موسى الحلفاوي الإشبيلي نزول فاس، والمتوفي بها عام 758 هـ، أنه دفع به الرفق بالحيوانات المتخذة والأليفة إلى أن يعد داراً يجمعهم فيها ويسهر على إطعامهم بيده، وكان في حوز مدينة فاس بلاد موقوفة على شراء الحبوب برسم الطيور، حتى تلتقطها، كل يوم من المرتفع المعروف بكدية البراطيل عند باب الحمراء داخل باب الفتوح، وأيضاً، عند (كدية البراطيل)، خارج باب الجيسة، انظر الوصلة الإلكترونية: <http://www.essacom.com/Article.aspx?ArtID=88>.



واختلاف الثقافة والدين، فكلمة «العمل الخيري» (Philanthropy) في اللغات الأوروبية مشتقة من مصدرين في اللاتينية، الأول هو كلمة (Philein) وتعني «حب»، والثاني هو كلمة (Anthropon) وتعني الإنسان. ومعنى الكلمتين معا هو «حب الإنسان». وتكون كلمة خير بمعنى «الطيبة» (Kindness)، أي أن الخيرية هي صفة لمن يشعر بآلام الآخرين، ويرغب في تحقيق سعادتهم، أو في دفع الأذى عنهم»⁽¹⁾.

ويختلف فهم العمل الخيري في تجارب المجتمعات الغربية بتباين الخلفيات التاريخية والأعراف الخاصة بكل دولة، أو بكل مجموعة من الدول، ففي إنجلترا مثلا يستخدم مصطلح الإحسان (Charity) كمترادف لمصطلح العمل الخيري (Philanthropy)، وقد استمر المصطلح الأخير مرتبطا بتصورات العصر الفيكتوري عن سخاء وعطف الطبقات العليا في المجتمع على الطبقات الدنيا، أما في الولايات المتحدة فهناك تمييز بين المفهومين، إذ يشير الإحسان إلى المنح والعطاء المتوجه لمعالجة نتائج مشكلة أو قضية ما، في حين أن العمل الخيري يوجه موارده لمعالجة أسباب المشكلة من جذورها والوقاية منها وتفادي وقوعها⁽²⁾.

وأما الاستخدام الحديث لمصطلح الإنساني (Humanitarian) فغالبا ما تطلق على الأعمال التي لا تكون من منطلق ديني بل من منطلق الرابط الإنساني والديني، أما الخيري (Charity) فغالبا يطلق على الأعمال التي تكون من منطلق ديني، وهذا التفريق يتم تداوله في أروقة منظمات الأعمال الدولية، إلا أنه مصطلح غير محرر ولا متفق عليه، فمن منظور مجموعة أنه عمل خيري ومن منظور آخر هو عمل إنساني وهكذا، فالمعاني تتقاطع ومعنى الخير يشمل كل تلك المصطلحات والمسميات التي تدل في نهايتها إلى مصطلح الخير.

(1) مراد وهبة، المعجم الفلسفي (معجم المصطلحات الفلسفية)، دارقباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص320.
(2) مقالة عن مفهوم العمل الخيري على الوصلة الإلكترونية: <http://m3aq.net/vb/showthread.php?t=11306> بتاريخ: 2013/08/05 م.

5. دوافع العمل الخيري:

ترجع فكرة مساعدة الآخرين عند البشرية عموماً إلى وازع داخلي من الإنسان يغذيه وينميه الوازع الديني، وهذا هو الأصل الذي تؤكدُه الدراسات الأنثروبولوجية (علم دراسة الإنسان)، لكن يستثنى من هذا الأصل بعض الذين يتخلصون من الضعفاء والمرضى وكبار السن بقتلهم، حتى لا يتحملون أعباءهم، ويزعمون أنهم يطردون الأرواح الشريرة⁽¹⁾.

لكن تصدر رجال الدين وتغذية الوازع الديني عند الناس كان يقلل من هذه النظرة السلبية، بل أصبح الحماس الديني من أقوى الدوافع القديمة لتقديم البر والإحسان.

وتكمن ملاحظة هذا الدافع من خلال الاطلاع على الأديان القديمة في الفلسفة الصينية والهندية، والشرائع المصرية والأشورية والبابلية وفي التقاليد اليونانية والرومانية، وفي التعاليم اليهودية والمسيحية والإسلامية.

ومنذ أكثر من ثلاثين قرناً، كان اليونان يعتبرون إيواء أبناء السبيل وإطعامهم وتقديم المساعدات للفقراء من الفضائل الكبرى، وكانوا لا يرون في التسول أمراً معيباً، بل وسيلة مشروعة يعيش بها المحتاج، فمثلاً قال أوديسه هوميروس: «لا يجمل بي أن أعامل غريباً بقسوة حتى ولو كان من أصل أقل مني، لأنه من عند الله يأتي الغرباء والمتسولون».

وفي أوروبا سيطرت فكرة الإحسان على المسيحيين، وكان الدافع الأول للإحسان هو الرغبة في الحصول على رضا الرب، واجتلاب رحمته وتقديم الأعمال الصالحة والاستعداد للحياة الأخرى، وكان الإيمان بضرورة مساعدة الأرامل والأيتام والعطف عليهم من العوامل التي دفعت الناس

(1) د. محمود حسن، الخدمات الاجتماعية المقارنة، منشورات دارالسلasil، الكويت، سنة 1982، ص 63.



للاستجابة للعمل الخيري بحماس شديد، وزادت مظاهر البر والإحسان للفقراء بشدة في أوروبا مع قوة الكنيسة وسطوتها، وعلو كلمة رجال الدين، وباتت هناك مؤسسات لرعاية الفقراء ملحقة بالكنائس والأديرة، وبات نظام جمع الصدقات نظاما يحترم في أوروبا كلها، ويشجعه المبشرون والقساوسة والمحاربون في الحروب الصليبية ضد المسلمين⁽¹⁾.

أما المسلمون فإن دوافع العمل الخيري عندهم ترجع في المقام الأول ابتغاء الثواب من الله عز وجل، لكن مع دخول التيارات الفكرية إلى الدول الإسلامية بات هناك تأثير في دوافع العمل الخيري، خاصة مع المسلمين الذين سافروا إلى أوروبا أو روسيا وتأثروا بالفكر الاشتراكي أو الرأسمالي، وباتت دوافعهم للعمل الخيري مختلفة، فمنهم من يرى أنه يريد العدالة الاجتماعية، والمساواة بين البشر، وراح يعترض على بعض القوانين الإسلامية كتوزيع الميراث مثلا، ومنهم من كان يساعد رغبة في أن يصبح العرب والمسلمون مثل أوروبا، وتنوعت المشارب والاتجاهات، إلا أن هذه الاتجاهات باتت قليلة ضئيلة بجوار الدافع الكبير الذي يحرص عليه المسلمون إلى اليوم وهو (ابتغاء مرضات الله عز وجل)، الذي حث المسلمين على الإنفاق والصدقات ورغبهم فيها بمضاعفة الثواب، قال تعالى: (وَيُطْعَمُونَ عَلَىٰ حَبِّهِ مَسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا، إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكْرًا) سورة الإنسان رقم الآية (9)، فرغم محبتهم للمال إلا أنهم ينفقونه للمحتاجين لوجه الله عز وجل رجاء ثوابه ورغبة في مرضاته، ولهذا لم يطلبوا جزاء ما صنعوا من أحد، فعلم الله ما في قلوبهم وأثنى عليهم، ومن الدوافع (التعاون على البر والتقوى) تحقيقا لقوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) سورة المائدة رقم الآية (2)، فالله عز وجل أمرنا بالتعاون مع بعضنا البعض على البر والتقوى وهو من صميم الخير، ومن الدوافع أيضا (نصرة الإسلام والمسلمين)، فالأمة الإسلامية أمة تكاتف وتراحم تفرض على

(1) د. محمود حسن، الخدمات الاجتماعية المقارنة، منشورات دارالسلاسل، الكويت، سنة 1982 مصدر سابق ص 64.

كل مسلم نصرة أخيه المسلم، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (المسلم أخو المسلم)⁽¹⁾، ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى)⁽²⁾، وهذا ما يفرضه الإسلام على المسلمين، فمحبة المسلم لأخيه المسلم جزء من عقيدة المسلم التي هي من أوثق عراها⁽³⁾.

وهذه الدوافع وما يذكره المصنفون كلها راجعة إلى ابتغاء مرضاة الله وثوابه ومحبته، فهو الأصل الأصيل لكل الدوافع من العمل الخيري في الإسلام.



(1) رواه البخاري في المظالم ورواه مسلم برقم (2580) في البر والصلة باب تحريم الظلم.
(2) أخرجه البخاري في كتاب الأدب باب رحمة الناس والبهائم رقم (6011) ومسلم كتاب البر والصلة باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم برقم (2586) عن النعمان بن بشير رضي الله عنه.
(3) د. عبدالله بن دغليوب المرزوقي، رسالة دكتوراه عن الأعمال الإنسانية الخيرية في الإسلام، مصدر سابق ص 60.



6. مجالات العمل الخيري:

مجالات العمل الخيري تأتي انطلاقاً من تحديد مفهومه الذي تبين بأنه كل ما ينفع الإنسان، وهذا المفهوم الواسع قد لا يجعل الحديث حول هذه المجالات محدداً ومنضبطاً، مما جعل الدكتور عبدالله المرزوقي يحصر هذه المجالات من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، باعتبارهما المصدران الرئيسان للتشريع في الإسلام، فالقرآن الكريم لم يضع حداً فاصلاً لأنواع العمل الخيري، بل جعل عمل الخير مقترناً بالحاجة، ومن هنا جاءت كلمة الخير عامة في سياقات مختلفة ومتنوعة، وأما السنة النبوية التي هي مفصلة لمجملات القرآن، فقد بينت العديد من مجالات الخير التي حصرها الدكتور المرزوقي في تسعة مجالات هي: توعية المجتمع وإرشاده، والشؤون التعليمية، والشؤون الصحية، والتدريب المهني، وخدمات البيئة والمجتمع، والشؤون الإغاثية والمساعدات العاجلة، وتوفير الأمن، ورفع الظلم، والرفق في التعامل مع الحيوان والبهائم⁽¹⁾.

والأمثلة على ذلك كثيرة، فمثلاً في مجال توعية المجتمع وإرشاده، نجد أن الله عز وجل قرن الدعوة بالخيرية فقال: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ) سورة آل عمران رقم الآية (110). وامتثل المسلمون بهذا الأمر فحرصوا على الدعوة الإسلامية بكل الوسائل، وأوقفوا لها أوقافاً، وكانت هذه الدعوة متمثلة في تعليم المسلمين وتوعيتهم بأمر دينهم أو دعوة غير المسلمين.

وفي مجال التعليم، نجد قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (خيركم من تعلم القرآن وعلمه)⁽²⁾. وحرص المسلمون على هذا الخير فأنشأوا الكتاتيب وكفلوا الحفاظ وطلاب العلم، وكل

(1) د. عبدالله بن دغليب المرزوقي، رسالة دكتوراه عن الأعمال الإنسانية الخيرية في الإسلام، مصدر سابق ص 79-80

(2) صحيح البخاري رقم الحديث 5027.

ذلك إيماناً منهم بأن هذا المجال من صلب العمل الخيري، وفي المجال الصحي نجد أن الصحابيَّات كنَّ يخرجن في الغزو، ويقمن على مداواة الجرحى، وهذا عمل خيري، فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يغزو بأمر سليم ونسوة من الأنصار معه إذا غزا، فيسقين الماء ويداوين الجرحى⁽¹⁾.

وفي مجال رعاية الأيتام، يرشدنا القرآن الكريم إلى السعي لإصلاحهم في قوله تعالى: (ويسألونك عن اليتامى قل إصلاح لهم خير) سورة البقرة رقم الآية (220)، ويقول عنهم النبي صلى الله عليه وسلم: «كَافِلُ الْيَتِيمِ لَهُ أَوْ لِغَيْرِهِ أَنَا وَهُوَ كَهَاتَيْنِ فِي الْجَنَّةِ، وَأَشَارَ مَالِكٌ بِالسَّبَّابَةِ وَالْوُسْطَى»⁽²⁾.

بل إن القول الطيب والبسمة الصادقة من مجالات العمل الخيري، قال تعالى: (قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى) سورة البقرة الآية (263)، وقال تعالى: (وقولوا للناس حسناً) سورة البقرة الآية (83)، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: (تبسمك في وجه أخيك صدقة)⁽³⁾. وهكذا يمكن أن نتبع مجالات العمل الخيري في القرآن والسنة التي تضمنت تطبيقات عملية بعد ذلك في عصر النبوة والخلافة الراشدة، وتطورت هذه المجالات في مضمونها عبر العصور، حيث جاء هذا التطور من أن العمل الخيري الإسلامي هو كل ما ينفع الإنسان، حتى تطور ووصل إلى الصورة الحالية التي تمثلت في منظمات إنسانية لها برامجها ومشاريعها وأنشطتها المحددة وأنظمتها الواضحة.

(1) صحيح مسلم رقم الحديث 1810.

(2) صحيح مسلم رقم الحديث 2983.

(3) رواه ابن حجر العسقلاني، تخريج مشكاة المصابيح ص 293/2.



المبحث الثاني

مفهوم إدارة المشاريع



إدارة المشاريع أحد العناصر الحديثة التي يستخدمها المهتمون بالإدارة لضمان إتمام مجموعة من الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف محددة، وسنقف هنا على مفهومها وخصائصها وتاريخها.

1. تعريف المشروع:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم المشروع وذلك وفقا لخلفية أي شخص وخلفية المنظمة وكذلك الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع، فقد عرّفت الموسوعة البريطانية المشروع على أنه (الجهد الذي يستغرق إنجازه يومين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين، ويحتاج إلى مجموعة من الفعاليات الإدارية والهندسية والاقتصادية)، أما الموسوعة الأمريكية للهندسة الصناعية فلم تختلف مع هذا التعريف سوى بتحديد المدة التي يستغرقها إنجاز المشروع، حيث حددتها بخمسة أيام⁽¹⁾.

أما معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute (PMI))، فقد عرف المشروع

(1) د.عبدالستار محمد العلي، إدارة المشاريع العامة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص 15.

على أنه الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المنفرد أو الخدمة المنفردة، والمقصود بالمؤقت: أي أن لكل مشروع نهاية محددة، أما المقصود بالمنفرد: أي أن المنتج أو الخدمة تختلف بشكل أو بآخر عن جميع المنتجات والخدمات التقليدية⁽¹⁾.

وفي ذات الوقت، فقد حددت منظمة المواصفات العالمية (ISO) تعريفا للمشروع يعتبر الأكثر ملاءمة لشريحة واسعة من المستخدمين، ويشمل ذلك منظمات العمل الإنساني، حيث عرّفت المشروع بأنه: (العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة أو طقم من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها والتي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة، ويشمل ذلك الزمن والتكلفة والمواد)⁽²⁾.

كما تتخذ المشاريع أشكالاً قانونية مختلفة بحسب طبيعة تكوينها والغاية التي تُنشأ من أجلها، فقد تكون مشاريع فردية أو عامة تملكها الدولة، وقد تكون شركات تضامن أو شركات توصية بسيطة أو شركات محاصة، وقد تكون أيضاً شركات أموال مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة، وهناك أيضاً المشاريع المختلطة وكذلك الشركات ذات الجنسيات المتعددة، ويتأثر اختيار الشكل القانوني للمشروع بعدة عوامل يكون في مقدمتها: مدة المشروع المتوقعة، ودرجة المخاطر والمميزات المختلفة التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية من دون غيرها،



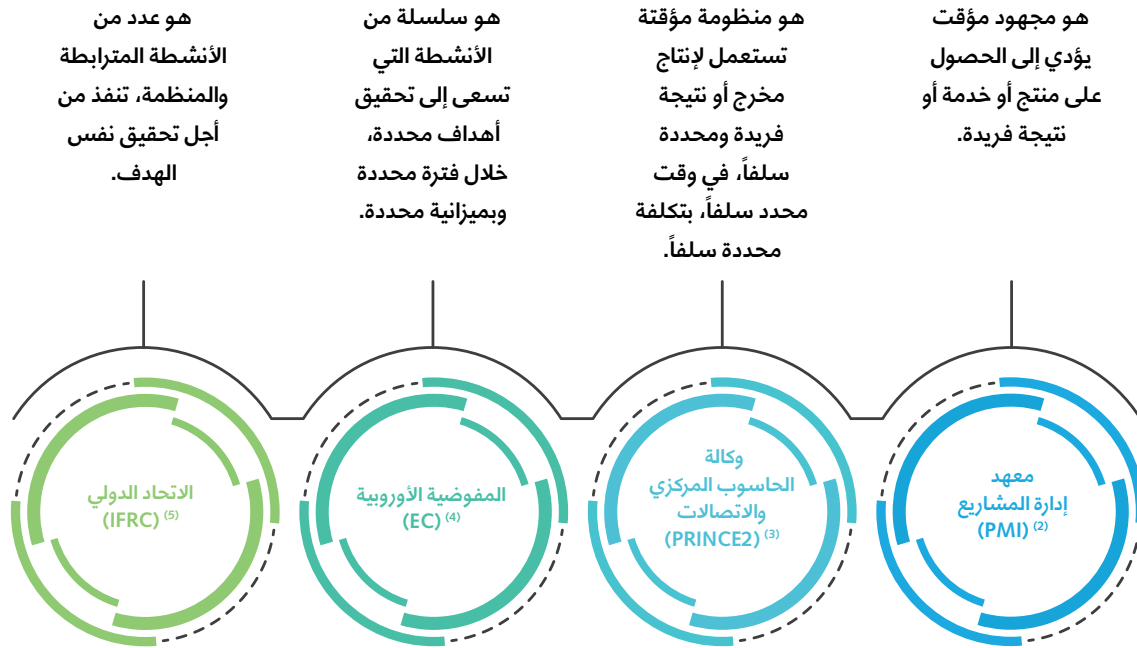
(1) المصدر من خلال الموقع الإلكتروني: www.pmi.org بتاريخ: 2013/08/30 م.

(2) المصدر من الموقع الإلكتروني: www.qnpm.gov.qa/arabic بتاريخ: 2013/08/29 م.



ونظرة المجتمع إلى كل شكل من الأشكال القانونية المختلفة للمشاريع⁽¹⁾، ونجد أن هناك عدد من التعريفات الخاصة بالمشروع وفقاً لما أورده الجهات الأكاديمية والجهات المتخصصة كما هو في الشكل أدناه:

(شكل 1/2): تعريفات المشروع بواسطة عدد من الجهات المختلفة:



(1) د.عبدالستار محمد العلي، إدارة المشاريع العامة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2009 مصدر سابق، ص 22.

(2) المصدر من الموقع الإلكتروني: www.pmi.org، بتاريخ 2013/8/13م.

(3) المصدر من الموقع الإلكتروني: www.prince2.com، بتاريخ 2013/8/13م.

(4) المصدر من الوصلة الإلكترونية التالية بتاريخ 2018/8/13 م، <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications>

(5) المصدر من الوصلة الإلكترونية التالية بتاريخ 2018/8/25 م، <http://www.ifrc.org/Global/recovery-operations-en.pdf>

يستخلص مما سبق:

إن المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمان، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة، والمشروع يعبر عن مجموعة العمليات أو الأنشطة المتسلسلة التي تربطها علاقة محددة ومعروفة وتنفذ بزمان محدد بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف والمخرجات التي يمكن قياسها أو تقييمها، ويتطلب تخطيط المشروع تطوير هيكلية العمل، والتي ستصبح فيما بعد أساس نموذج تواصل المشروع، ويظهر من التعريفات المذكورة أن أهم ثلاثة مقاييس بالنسبة لكفاءة أي مشروع هي: الوقت والكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة، ولذلك يكون على مدير المشروع العمل على الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة.





2. خصائص المشروع:

- التوجه نحو الهدف: كل المشاريع موجهة نحو أهداف، وهذه الأهداف هي التي تدفع بالمشروع إلى تحقيق الغاية منه، كما يتم اتخاذ كل الجهود من تخطيط وتنفيذ لتحقيق هذه الأهداف، وتكمن الملامح المهمة في إدارة المشاريع في عملية تحديد الأهداف بدءاً من المستوى الأعلى نزولاً إلى المستوى الأسفل، كما أن التقدم في المشروع يستلزم تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأهداف للوصول إلى الهدف النهائي.
- التزامات منسقة للأنشطة المتبادلة: إن التعقيد الذي يصاحب بعض المشاريع يتطلب تنفيذ أنشطة متعددة مرتبطة بعضها ببعض وتحتاج إلى موارد مختلفة بحيث لا يمكن إنجاز بعض الأعمال حتى يتم إنجاز أعمال أخرى معقدة، وإلا تعرض المشروع للخطر، حيث يعتبر المشروع عبارة عن نظام مؤلف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى.
- الأمد المحدد للمشروع: حيث يتم تنفيذ المشاريع في فترة محددة ومؤقتة، ولهذه المشاريع بدايات ونهايات محددة، وعندما يتم تحقق الأهداف الأساسية للمشروع ينتهي المشروع، ولكي نقوم بهذا العمل لا بد من وضع برامج تبين متى يجب أن يبدأ العمل ومتى ينتهي.
- التفرد: المشاريع لا تتكرر إلى حد ما، لأن كل منها تعهد قائم بذاته، وهذا يختلف من مشروع إلى آخر، حيث يتميز كل مشروع بأنه فريد ولا يتكرر حتى لو كانت المنتجات متشابهة، إلا أن الإجراءات للوصول إلى المنتج مختلفة.
- المخاطرة: المشاريع تحتوي على قدر كبير من المخاطرة لأسباب منها عدم التأكد من بعض أجزاء المعلومات أو تغير في الظروف والبيئة حول المشروع، فمن الطبيعي أن يكون هناك انحراف ما بين المرسوم والواقع.

3. تعريف إدارة المشاريع:

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشترك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في التعريف، إلا أنها تتسع لتشمل «مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقييمها، وعلاقاتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية، الداخلية (الهيكل التنظيمي) والخارجية (البيئة التنافسية)، والتي تقع داخل حدود التنظيم وأخارجه، والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته⁽¹⁾.

إن مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال مراحل حياة المشروع باستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة⁽²⁾.

إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع⁽³⁾، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق

(1) المصدر:

Richard L. (2000). Management, New York, 5th Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publishers, 2004, Page 235)

(2) المصدر: UNDP toolkit: 2007

(3) عبدالعزيز مصطفى عبدالكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشاريع - دارالحامد عمان، سنة 2004، ص 15.



الأهداف المرجوة، من خلال تقييم الأهداف والإجراءات والنتائج.

لقد تبلورت فكرة ومفهوم إدارة المشاريع في الوقت الحاضر، كنتاج مما أفرزته بيئة الأعمال والصناعات المختلفة، ومؤسسات التنمية الدولية والشركات متعددة الجنسيات، التي تتسم بالتغيير والحاجة الدائمة لتطوير برامج وأسواق ومنتجات جديدة، وهذه بدورها تتطلب أنماطا تنظيمية جديدة، وكانت دوما المشاريع هي الأداة الإدارية الشافية لمثل هذه الأنماط، وقد أخذت إدارة المشاريع النصيب الأوفر من الاهتمام في الشركات ومؤسسات التنمية الدولية، وخاصة تلك التي تبحث عن تقنيات جديدة لإدارة المشاريع بشكل ملحوظ ومتزايد حتى تتلاءم مع المعطيات البيئية المتغيرة، معتمدين في ذلك على عاملين أساسيين هما: درجة تعقيد المشروع، والظروف المحيطة بالمشروع (أي بيئة المشروع) من حيث التغيير أو الاستقرار، وبالتالي يتم تحديد المهام الوظيفية للإدارة وأسلوب إدارة المشاريع.

وعلى ضوء هذه الخلفية تم تعريف إدارة المشاريع Project Management على أنها: تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية والمالية، بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة، أيضا هي استخدام المهارات والمعرفة والموارد لتلبية متطلبات المشروع⁽¹⁾.

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشاريع عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشاريع وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق، ومدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، وتشتمل إدارة المشاريع على: تحديد المتطلبات

(1) معهد إدارة المشاريع من خلال الموقع الإلكتروني: <http://www.pmi.org> بتاريخ: 2013/08/27م

ووضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها، توازن بين المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق والوقت والتكلفة، وتكييف المواصفات والخطط والأسلوب نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع.

إدارة المشاريع هي كيان محدد من المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب لتلبية متطلبات المشروع، وقد أثبتت إدارة المشاريع أنها تزيد بشكل ملحوظ من فرص تحقيق النجاح للمشاريع وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الميزانية الموضوعة لها، أما المنهجية والأساليب التي تشكل إدارة المشاريع فهي عامة وشاملة، وهي تنطبق على المشاريع بأنواعها كافة، بصرف النظر عن حجمها ونوعها، حيث تتطلب درجة معينة من التنسيق لكي تسير بشكل ناجح⁽¹⁾.

من خلال تحليل تعريفات مصطلح «إدارة المشاريع»؛ يلاحظ أنها تُستخدم لوصف النهج الإداري أو التنظيمي لإدارة المشاريع، أما مضمون العناصر الأساسية في تعريف إدارة المشاريع فهي متطابقة مع تعريفات المشاريع التي تم ذكرها، أما مصطلح «الإدارة بالمشاريع» فهو مصطلح إداري تستخدمه بعض المنظمات التي تتبنى نهج تطبيق خططها من خلال مشاريع تصب في تحقيق رؤاها الاستراتيجية، وبهذا تكون مشاريعها متوافقة مع تعريف المشروع.

(1) المصدر من الموقع الإلكتروني <http://www.qnpm.gov.qa/arabic>، بتاريخ 2018/08/29م، مصدر سابق.



4. العناصر الرئيسة لإدارة المشاريع:

هناك أوجه كثيرة لإدارة المشاريع الجيدة، وهي تشمل أساليب إدارة نطاق المشروع، والجودة، والوقت، والكلفة، والمخاطر، والموارد البشرية، والمشتريات والاتصالات، كما يستخدم مديرو المشاريع أساليب تجمع بين عناصر إدارة المشاريع في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، ويقوم إطار عمل بعض الأنظمة المعتمدة في إدارة المشاريع بجمع أساليب إدارة المشاريع من نماذج سابقة الإعداد سهلة الاستخدام مع وسائل معاونة لكل مرحلة في دورة حياة المشروع.

كما تقدم أساليب إدارة المشاريع هيكلًا لمعلومات أفضل وسيطرة أفضل على كل أنواع أعمال المشروع، وقد أثبتت إدارة المشاريع أنها أفضل آلية من حيث الكفاءة لتحقيق النتائج بفاعلية وكفاءة، وهذا شيء صحيح بصرف النظر عن نوع المشروع أو حجمه⁽¹⁾.

والإدارة الجيدة للمشاريع تساعد في ضمان مخرجات المشاريع بشكل فعال وكفؤ حالياً وفي المستقبل، حيث تركز المؤسسات في القطاعين العام والخاص بشكل متزايد على تقديم الخدمة. وفي مثل هذا السياق، تحظى النتائج باهتمام كبير، لقد ثبت بأن إدارة المشاريع هي الآلية الأكثر فاعلية لتحقيق نتائج ذات فاعلية وكفاءة، وهي تقوم بتحسين النتائج من خلال تقديم هيكل لمعلومات أفضل وسيطرة أكثر دقة.

كل مشروع يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية:

1. الوقت: لكل مشروع نهاية، والوقت المحدد هو الشرط الوحيد للمشاريع الأكثر كلفةً، وغالباً هو أهم شرط يجب إدارته.

(1) المصدر السابق.

2. **الكلفة:** تتضمن التكاليف كل الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع من أجور عمال وإداريين ومعدات وأسعار مواد.... إلخ، أي كل الأحداث والمسائل الأخرى التي تتطلب مالا أو إشراف شخص في المشروع.

3. **المدى:** وله وجهان:

- **مدى المنتج:** يصف المنتج المقصود وميزاته ووظائفه (المواصفات).
- **مدى المشروع:** يصف العمل المطلوب لتسليم المنتج أو الخدمة.

ويركز مدى المنتج على المستفيد، بينما يركز مدى المشروع على الأشخاص الذين سينفذون المشروع، ويقاس مدى المشروع عادةً بالمراحل والمهام.

عناصر المشروع الأساسية



ودائماً يهتم مديرو المشاريع بالعناصر الثلاثة لإدارة المشاريع، حيث تتأثر جودة المشروع بالتوازن بين تلك العوامل، ولذلك تقوم المشاريع ذات الجودة العالية بتسليم المنتج المطلوب أو الخدمة أو النتيجة من خلال النطاق (المدى) المطلوب في الزمن المحدد والتكلفة المحددة، ولكننا نجد أن العلاقة بين هذه العوامل متداخلة ومتشابكة، فإذا حدث تغيير في إحداها فمن المحتمل أن



تتأثر العوامل الأخرى أو إحداها على الأقل، ولذلك يقوم مديرو المشاريع بالتعامل مع ما هو غير مؤكد، وتعتبر المخاطر المصاحبة للمشروع هي الحدث أو الشرط غير المؤكد والذي يؤدي في حالة ظهوره إلى التأثير السلبي أو الإيجابي على واحد من أهداف المشروع على الأقل⁽¹⁾.

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن العديد من العمليات في إطار إدارة المشاريع ذات طبيعة متكررة. ويرجع هذا جزئياً إلى وجود «التنقيح المطرد» في المشروع وضرورته طوال دورة حياة المشروع، بمعنى أنه كلما ازدادت معرفة فريق إدارة المشروع بالمشروع، كلما تمكن الفريق من إدارته بمستوى أكثر تفصيلاً.

5. تاريخ تطور إدارة المشاريع:

يعتبر العديد من الباحثين⁽²⁾ أن مشروع مانهاتن - تطوير أول قنبلة ذرية - هو أول مشاريع العصر الحديث، إلا أن العصور الماضية لم تخل من ممارسة إدارة المشاريع بشكل أو بآخر لوجود الحاجة إلى إدارة مجموعة من الموارد لتطوير وإيجاد ناتج جديد معين، وفي التاريخ الإسلامي يمكننا الاستشهاد بأول مشروع إنشائي أنجز بعد هجرة النبي صلى الله عليه وسلم، وهو بناء المسجد النبوي في المدينة المنورة، ومن بعده مشروع حفر الخندق حول المدينة ضمن خطة التصدي لغزو قريش وبقية أحزاب العرب.

وفيما قبل العهد الإسلامي، هنالك العديد من الشواهد التاريخية على تطبيقات إدارة المشاريع، فالأهرامات في مصر مثلاً ما هي إلا نوع من المشاريع التي قامت بها مجموعات من البشر باستغلال

(1) المصدر السابق.

(2) د.عبدالستار محمد العلي، إدارة المشاريع العامة، مصدر سابق - ص 17.

الموارد المتاحة آنذاك، ليخرج للوجود هذه الأهرامات ضمن فترة زمنية محددة، ونفس الحال ينطبق على سور الصين الكبير وجنائن بابل المعلقة في العراق، أما المدن الأثرية الرومانية بشوارعها ومبانيها ونظم الري فيها ومدينة جرش الأثرية ومدينة البتراء في الأردن، فما هي إلا شواهد على تلك المشاريع العملاقة.

تطورت إدارة المشروع تاريخياً مع تطور طبيعة المشاريع ذاتها سواء أكانت تجارية أو صناعية أو تنموية، فقد مرّ المشروع بمرحلة الصانع البسيط الذي كان يستخدم أدواته البسيطة ويعمل لتدارك حاجاته الضرورية، إلى مرحلة الصانع المتنقل الذي كان يقوم بتحويل بعض المواد ويقدمها لغيره (للمستهلك) مقابل سلعة أخرى، وإلى مرحلة الصانع المحترف الذي كان يشتري المواد الأولية لحسابه ويصنعها بأدواته اليدوية ثم يبيعها مصنوعة للتاجر الوسيط، ثم جاء دور آخر فقد فيه الصانع استقلاله وأصبح يعتمد على صاحب العمل الذي يقدم له المواد الأولية فيصنعها هو في منزله ثم يسلمها إلى صاحب العمل، وبذلك تحرر الصانع من عبء الشراء والبيع والتمويل ومن مخاطر ملكية المواد والبضائع المصنوعة، وظل الحال كذلك إلى أن ظهرت الآلات الحديثة وتم استخدامها فطغت على الآلات اليدوية وأصبح في غير مقدور الصانع أن يملك الآلة الحديثة للإنتاج فراح يؤجر عمله لأصحاب المصانع، وهكذا حل المصنع محل المنزل مكاناً للإنتاج وأصبح الإنتاج لمدّ الأسواق بدلاً من الإنتاج لتلبية الحاجات، وبدأت المشاريع الكبرى وشركات الأموال في الظهور والانتشار، وبدأت المنافسة تحتدم بين المنتجين على اكتساب الأسواق والفوز برضا أكبر عدد من المستهلكين فازدادت أهمية إدارة المشاريع لتغدو عاملاً رئيساً من عوامل النجاح في





الإنتاج والتسويق وتحسينهما وفي زيادة الأرباح، وبدأ الطلب يزداد يوماً بعد يوم على فئة المديرين الذين تتوافر لديهم القدرة والخبرة، في حين لم يكن هنالك في الماضي من يفكر بهذه المهنة الإدارية على أنها عمل مستقل، بل كانت من ضمن الأعمال التي يقوم بها المنتج ذاته⁽¹⁾.

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية الحاجة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية، ومن هؤلاء الباحثين فريقان من المستشارين عملا في الولايات المتحدة الأمريكية، وفريق ثالث عمل في المملكة المتحدة.

ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشارين في الفترة من عام 1954م حتى عام 1958م بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية مع شركة لوكهيد (Lockhead) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس، حيث طوروا أسلوباً سمي (طريقة تقييم ومتابعة المشاريع PERT)، وتعتبر تقنية فعالة لحساب وتقدير الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة، وتعتبر مبدأ رياضياً وهو مبدأ الاحتمالات، حيث مكنت هذه التقنية المديرين من تخطيط وجدولة ومراقبة المشاريع الضخمة والمعدة بتوظيف ثلاثة تقديرات زمنية لكل نشاط هي: الزمن المتشائم، الزمن المتفائل، الزمن الأكثر احتمالاً، حيث يقدر الزمن اللازم لتنفيذ النشاط بطريقة احتمالية وذلك بالاعتماد على توزيع بيتا الاحتمالي، لأن تقديرات هذا التوزيع تتمتع بمعايير جودة التقديرات الإحصائية أكثر من غيرها من التوزيعات.

أما الفريق الثاني فقد عمل بالتعاون مع شركة دي بونت للصناعات الكيماوية، وشركة رمنجتون راند للأدوية الإلكترونية، لتطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة وذلك في الفترة من عام

(1) د.عبدالستار محمد العلي، إدارة المشاريع العامة، مصدر سابق- ص 17.

1959م حتى عام 1965م، وقد طوّر هذا الفريق أسلوباً سُمّي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج (Critical Path Planning and Scheduling – CPPS)، الذي عرف فيما بعد بـ (طريقة المسار الحرج CPM – Critical Path Method)، وهي أداة قوية تسهل وضع الجدول الزمني إضافة إلى تخطيط الموارد المطلوبة للمشروع، حيث تم استخدامها في تخفيض الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى، وقد انتشرت هذه الأساليب الرياضية سريعاً في العديد من الشركات الخاصة، حيث تعدّ هذه التقنية أداة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع الضخمة والمعدة باستخدام عامل زمني واحد لكل نشاط فقط، وتقوم على أساس تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب أن تعطي اهتماماً خاصاً في التخطيط والتنفيذ، لأن إكمال المشروع في وقت محدد وبتكاليف محددة يعتمد إلى درجة كبيرة على الأنشطة الواقعة على المسار الحرج.

أمّا الفريق الثالث، فقد عمل في المملكة المتحدة في عام 1957م في قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية، وقد طوّر طريقة –لم يتم نشرها لاحقاً– عرفت باسم أطول مسار غير قابل للاختصار (The Longest Irreducible Sequence of Events)، والذي عرف فيما بعد بالتتابع الرئيسي (Major Sequence)، وقد أدّى تطبيق هذه الطريقة إلى الحصول على نتائج جيدة في الفترة من عام 1958م حتى عام 1960م⁽¹⁾.

(1) المصدر من الموقع الإلكتروني للموسوعة الحرة إدارة مشروعات / www.ar.wikipedia.org/wiki/ بتاريخ 2013/08/29م.



6. أهم مدارس إدارة المشاريع ومميزاتها:

لقد تطور علم إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة حتى ظهرت أكثر من مجموعة اهتمام بهذا المجال لتطويره والارتقاء به وتأطيره، حيث وضعت مناهج كوَّنت مراجع عالمية للمختصين والمهتمين، أغلبها يمنح شهادات اعتراف بناءً على المنهجية التي يتبناها، ومن أكثر المدارس انتشاراً في عالمنا هي المدرسة الأمريكية المتمثلة بمعهد إدارة المشاريع (PMI) والمدرسة البريطانية المتمثلة بالمشاريع في بيئة محكمة (PRINCE2) وهي كالآتي:

معهد إدارة المشاريع:

:Project Management Institute (PMI)

هو معهد عالمي أسس في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1969م لخدمة مصالح مجال إدارة المشاريع، يقارب عدد أعضائه ربع مليون شخص ينتشرون في أكثر من 178 دولة، وله أكثر من 300 فرع حول العالم، وهو المنهجية الأكثر انتشاراً في العالم حالياً، وفي عام 1981م صرح مجلس إدارة المعهد بعمل الدليل الخاص بالكم المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، وهو يشتمل على المعايير المتعارف عليها والمبادئ التوجيهية المنتشرة لدى كافة من يمارسون هذا التخصص، ومن أبرز ما يحتويه الدليل تقسيم المشروع لخمس مراحل، في كل مرحلة مجموعة عمليات وهي كالآتي⁽¹⁾:

1. مجموعة عمليات البدء بالمشروع: يتم إجراء هذه العمليات لتحديد مشروع جديد للحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع.
2. عمليات التخطيط: تحتاج هذه العمليات إلى تأسيس نطاق المشروع وتحديد الأهداف

(1) معهد إدارة المشاريع من خلال الموقع الإلكتروني: <http://www.pmi.org> بتاريخ: 2013/08/26م.

- والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الذي تعهد المشروع بها.
3. عمليات التنفيذ: يتم إجراء هذه العمليات لإكمال العمل المحدد في خطة إدارة المشروع كي يتم الإيفاء بمواصفات المشروع.
 4. عمليات الرصد والتحكم: تحتاج هذه العمليات إلى تتبع ومراجعة وتنظيم تقدم المشروع وأدائه وتحديد جوانب يكون من الضروري إدخال تغييرات فيها والبدء في تغييرها.
 5. عمليات الإقفال: يتم إجراء هذه العمليات لإنجاز جميع الأنشطة كي يتم إقفال المشروع بشكل رسمي.

كما تعتمد هذه المنهجية كذلك على تسعة مجالات للمعرفة وهي: إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة الموارد البشرية للمشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة التوريد للمشروع. هذا فضلا عن مجموعة من الاختصارات الشائعة والتعريفات المهمة التي تستخدم يوميا لإدارة المشاريع.

مدرسة المشاريع في بيئة محكمة **:Projects IN a Controlled Environment (PRINCE2)**

تعتبر المنهجية الرئيسة في إدارة المشاريع في بريطانيا والاتحاد الأوروبي والمشاريع الممولة بريطانياً ومشاريع مؤسسات التمويل والتنمية البريطانية، ثم توسعت لتشمل مشاريع القطاع الخاص في بريطانيا إلى أن أصبحت منهجية عالمية حالياً، وقد تم تأسيسها عام 1989م كمعيار حكومة المملكة المتحدة لنظم وقواعد عمليات إدارة المشاريع، وهي تخضع إلى المراجعة والتقييم والتقويم بصورة دورية من قبل المختصين والخبراء بغرض ضمان استدامة نظام الجودة



والاعتراف، حيث تقدم المنهجية الهيكلية لعمليات إدارة المشاريع وتعتمد في برمجتها للمشاريع على ثمانية مكونات رئيسة يجب فهمها وتناولها عبر مختلف العمليات الإدارية ومراحل المشاريع، مما يؤدي إلى تقليل مستويات الخطورة، وهذه العمليات الثماني هي⁽¹⁾:

1. مرحلة توجيه المشروع: تهدف إلى السيطرة على المشروع مع تقديم تقارير الأداء والإنجاز.
2. تحرك مشروع: تتضمن كافة المعلومات والمتطلبات لبدء المشروع.
3. مرحلة البدء: تهدف إلى تأسيس قاعدة إدارية مستقرة، وتبرير القبول والموافقة على الاستمرار.
4. مرحلة التخطيط: تهدف إلى تحديد الاحتياجات، وتحديد العلاقة بين الأنشطة وتسلسلها.
5. إدارة حدود المرحلة: تهدف إلى تزويد الإدارة بقياس مدى نجاح المشروع مقارنة بالأهداف.
6. مرحلة التحكم بالمشروع: مهمتها الإدارة اليومية للمشروع مثل قياس الأداء والإنجاز ومراقبة التغيرات وتقديم التقارير وإجراء القرارات التصحيحية.
7. إدارة تسليم المنتج: تهدف هذه العملية لضمان تسليم المنتج حسب الخطة المعدة مسبقاً، والتأكد أن العمل تم تنفيذه حسب المتطلبات.
8. إغلاق المشروع: الهدف من هذه المرحلة تنفيذ عملية الإغلاق المنضبط للمشروع، وذلك بقياس مدى مطابقة المشروع للأهداف المرصودة ورضا العميل، ثم الحصول على قبول رسمي منه، وأخيراً إعداد التقرير النهائي عن المشروع.

إن اتباع إحدى هذه المنهجيات يساعد المنظمات ومديري المشاريع على توحيد طريقة إدارة المنظمات لمشاريعها، ويتيح للعاملين فيها الحديث مع بعضهم بمصطلحات ومفاهيم واحدة، وسرعة تدريب مديري المشاريع الجدد لأدوات إدارة المشاريع، ومن هنا تكمن أهمية اتباع منهجية واضحة وثابتة وذات مرجعية، وفيما يأتي مقارنة بين المنهجيتين:

(1) مدرسة المشاريع في بيئة محكمة - 2 (PRINCE) Projects IN a Controlled Environment المصدر السابق.

(شكل 2/2): مقارنة بين منهجية معهد إدارة المشاريع ومنهجية مدرسة المشاريع في بيئة محكمة

المعهد العالمي لإدارة المشاريع (PMI)	(PRINCE) المشاريع في بيئة محكمة
التعريف	هو المرجعية والأساس المعرفي والمعياري لوصف الممارسات المقبولة لإدارة المشاريع وقد تأسس في أمريكا عام 1969م.
الجانب المعرفي حول إدارة المشاريع	توفر الأساس المعرفي والمنطقي وخارطة الطريق للإدارة الناجحة للمشاريع.
الأقلية حسب المشروع	إمكانية الأقلية والتحويل حسب طبيعة وأغراض وبيئة المشروع.
الانتشار الجغرافي	هي المنهجية الأكثر انتشاراً في العالم حالياً.
القوالب والأطر البرمجية	توفر قوالب جاهزة ومصممة سلفاً ليتم استخدامها أو تحويلها في إدارة المشاريع.
طبيعة الاستخدام	عادة ما تستخدم كآلية في المشاريع الضخمة التي مرت بمرحلة عالية من النضوج.
أهم المزايا	اهتمامها بالأدوات والتقنيات ومهارات العاملين وتغطي عمليات توفير موارد المشروع.
أهم العيوب	لا تأخذ بالاعتبار عمليات إدارة التهيئة ومخرجات المشروع.
	تقدم المنهجية الهيكلية لعمليات إدارة المشاريع وتعتمد على ثمانية مكونات تأسست في بريطانيا عام 1989م.
	توفر جانب البرامج المتمثل في الواجهة والمدخل الأمثل لإدارة المشاريع.
	إمكانية الأقلية والتحويل حسب طبيعة وأغراض وبيئة المشروع.
	تتركز في بريطانيا والاتحاد الأوروبي وشركائهم.
	لا توفر قوالب جاهزة ومصممة سلفاً ليتم استخدامها في تصميم المشاريع.
	عادة ما تستخدم في مشاريع تمر بمرحلة منخفضة النضوج مما يمكن الإدارة العليا من المزيد من التجويد والتحسين.
	اهتمامها بالعمليات التي تحكم دورة المشروع وكذلك اهتمامها بالوظائف والمسؤوليات.
	عدم الاهتمام تفصيلياً بالأدوات والتقنيات ولا توفر قوالب جاهزة ومصممة سلفاً ليتم استخدامها في تصميم المشاريع.



7. دورة حياة المشروع (PCM):

إن الدورة الإدارية في المشاريع لا تقتصر على مرحلة معينة من مراحل تنفيذ المشروع، بل تبدأ منذ بداية المشروع ولا تنتهي إلا بنهاية المشروع، حيث تحدد كافة المتطلبات لكل نشاط من الأنشطة وكذا الأنشطة المتوازية أي التي تنفذ مع بعضها في ذات الوقت، وتحديد نقاط الاختناق والمعوقات المحتملة لعلاجها أو تلافيها، كذلك تحديد تسلسل زمني لإنجاز كل نشاط وموعد بدايته ونهايته مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية لكل نشاط، ومن الواجبات المهمة للإدارة تحليل الانحرافات التي تحدث، وإعداد تقارير الرقابة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الوضع، حيث إن إنجاز المشروع بأقل التكاليف وبأعلى جودة هو هدف عام مشترك لكل المشاريع على اختلاف أنواعها⁽¹⁾.

وتتكون دورة حياة المشروع من مجموعة مراحل أساسية، غالباً ما تكون متسلسلة ومتتابعة وأحياناً بالتوازي في وقت واحد، ويُحدّد اسم وعدد هذه المراحل حسب احتياجات الإدارة والتحكم الخاص بالمنظمة أو المنظمات المشتركة في المشروع وطبيعته ومجال تطبيقه، ويمكن توثيق دورة حياة المشروع باستخدام إحدى المنهجيات المعتمدة، كما يمكن تحديد تشكيل دورة حياة المشروع حسب الجوانب الفريدة الخاصة بالمنظمة التنموية، أو التقنية المستخدمة في المشروع، وعلى الرغم من أن كل مشروع له نقطة بداية ونهاية محددة، فإن الإنجازات والأنشطة المحددة التي تحدث بين هاتين النقطتين ترتبط بالمشروع بشكل كبير، وتهدف إلى توفير إطار العمل الأساسي اللازم لإدارة المشروع بغض النظر عن العمل الخاص المتضمن في المشروع⁽²⁾.

(1) د. صالح مهدي العامري، مفاهيم أساسية واستراتيجيات الاستجابة، جامعة البتراء، سنة 2007.

(2) المصدر من خلال الوصلة الإلكترونية التالية بتاريخ: 2013/08/29م:

Definition from European Aid Project Cycle Management Guidelines, P17(http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

ولكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى، وهذا الأمر يساعد في تنظيم تفكيرنا بالمشروع وكيفية إدارته وتحليل أسباب نجاحه المحتملة وتطوير آليات استدامته، وهنالك العديد من الأفراد الذين تعاملوا مع المشاريع وحاولوا تصنيف مراحلها، إلا أنه وباختلاف المداخل، لكن جوهر دورة الحياة للمشاريع يتشابه في معظمه. أحد هذه التصنيفات يتعامل مع المشروع على أنه مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي تحقق الهدف من هذا المشروع، وتبدأ هذه الخطوات من وجود حاجة ما، مروراً بمجموعة من المراحل، وتنتهي بالتقييم، وبشكل عام، يمر المشروع في أربع مراحل معيارية منذ انتقاله من البداية وحتى الاكتمال، يمكن تلخيصها كما يأتي⁽¹⁾:

أ. مرحلة التعريف بالمشروع:

هذه المرحلة هي طور تقديم اقتراح مشروع إلى كبار المسؤولين الإداريين وأصحاب المصلحة، ويقدم فيها وصفا خطيا مختصرا للمشروع المقترح يكون بمثابة مستند التعريف بالمشروع، وهذا المستند يساعد في أشياء كثيرة، منها التوصل إلى فهم مشترك للعمل الذي سيقوم به المشروع، والنتائج الواجب تحقيقها.

ب. مرحلة الخطة:

إذا تمت الموافقة على مستند التعريف بالمشروع الذي تم تقديمه، ينتقل التصور من مرحلة التعريف إلى مرحلة الخطة بتوضيح العمل الذي سيقوم به المشروع وكيف سيتم تنفيذه، بما في ذلك المعلومات عن الجدول الزمني والميزانية.

(1) المصدر من الموقع الإلكتروني <http://www.qnpm.gov.qa/arabic>، بتاريخ 2018/08/29م، مصدر سابق.



ج. مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة فعليا بالعمل الموصوف في تنفيذ خطة المشروع، وفي بداية هذه المرحلة يجب توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، وتعريف فريق العمل بأمر المشروع وجعلهم جاهزين للبدء بخطة المشروع، وهذه تسمى تحريك المعدات والموارد البشرية أو جاهزية الانطلاق، وعند تجهيز الفريق، يتم التحكم بتنفيذ خطة المشروع باستخدام أساليب لإدارة المخاطر والمشكلات القائمة والتغييرات والجودة والكلفة، كما يتم إدارة الاتصالات والمشتريات والموارد البشرية، وعندما تشارف هذه المرحلة على الانتهاء، تنتقل من مرحلة التنفيذ إلى مرحلة إقفال المشروع.

د. مرحلة إقفال المشروع:

في هذه المرحلة يتبين أن المشروع مكتمل، فنقوم بتقييم نجاحه وننقل أموره المعرفية إلى الآخرين، ونقوم بإنهاء الأمور الإدارية، ونعمل على متابعة أمور انصراف فريق العمل والعاملين مع انتهاء المشروع.



8. طبيعة إدارة المشاريع في المنظمات الخيرية الإنسانية:

من أساسيات الإدارة الفنية للمشاريع داخل المنظمات الإنسانية أن تكون هناك لجنة أو إدارة خاصة لإدارة المشاريع داخل المنظمات، وأن يتم اختيار أعضائها على أسس وقواعد علمية متكاملة، تجتمع فيها المعرفة بالأساليب الفنية للتخطيط والإدارة الحديثة بجانب الرسالة الخيرية التي يحملها العاملون في القطاع الإنساني، ويتم الاهتمام التطويري بمنتسبي تلك الإدارة بصفة دورية منتظمة، على أن يكون لهذه الإدارة نوعاً من الاستقلالية بعيداً عن المركزية المؤسسية، فالمشاريع الإنسانية تعد بمثابة عماد للمنظمات الإنسانية، فهي التي تُحدث للمنظمة تواجداً داخل المجتمع وخارجه، وبقدر فعالية المشاريع الإنسانية وإشباعها لحاجات المجتمع الفعلية تكون أهمية المنظمة وديمومة واستمرار برامجها ومشاريعها الهادفة والناجحة.

وإدارة المشاريع الإنسانية تحتاج إلى قواعد وأسس علمية على دربها تسير المنظمة الإنسانية، فالتخطيط المدروس والإدارة الفعالة للمشاريع الإنسانية يساعد في تحقيق أهداف المنظمة في أقصر مدة وبأقل جهد وأوفر نفقة وأثمر عائداً، إذا ما قورن بالتحريك العفوي غير المدروس للمشاريع، والذي قد يحرم المنظمة الإنسانية من التحقيق الأمثل لأهداف المشاريع المتقاطعة مع أهدافها.

وبما أن هذه المادة من الكتاب تمثل جملة الموضوع الذي يدور حوله الكتاب، سأحاول من خلال الفصول القادمة إلقاء المزيد من التحليل والضوء على بعض النقاط المنهجية حول طبيعة إدارة المشاريع داخل منظمات الأعمال الإنسانية، وتوثيق الاتجاهات والممارسات الجيدة في هذا المجال التي قد تعين المنظمات الإنسانية في إدارتها لمشاريعها الإنسانية.



BUSINESS SOLUTION

NETWORK

MARKETING

الفصل الثالث

إدارة المشاريع في المنظمات الدولية والإقليمية

المبحث الأول: المنظمات الدولية.

المبحث الثاني: مفهوم المنظمات الإنسانية الدولية الحكومية وغير الحكومية.

المبحث الثالث: إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية الدولية.

المبحث الأول

المنظمات الدولية

إن فكرة قيام منظمات دولية تفي بشأن البشرية تعتبر قديمة حيث دعا إليها كثير من المفكرين والحكّام منذ أقدم العصور، وربما ترجع بوجه الخصوص إلى القرن الرابع عشر الميلادي⁽¹⁾ حين اشتد الصراع الديني والمذهبي بين الدول الأوروبية، وتعرضت الأمم الضعيفة منها للبطش وسيطرة الأقوياء، وعندها هبّ رجال الفكر والقانون والسياسة يبحثون عن نظام دولي يكفل القضاء على النزاعات وخطر الحروب، ويعمل أيضاً على معالجة الآثار الناجمة عن هذه الحروب من دمار وتشريد وجوع للبشرية، ثم تطورت النظرة من درء لآثار الحروب على البشرية إلى نظرة شاملة تتضمن درء كل الآثار البيئية والطبيعية من جفاف وتصحر وفقر وعطالة، والتي من شأنها التأثير السلبي على مستوى حياة البشر، ولم يقتصر الأمر على درء الآثار المذكورة، بل امتد ليشمل قيام مشاريع تنمية ذات مردود وأثر في عملية التطور الاجتماعي والاقتصادي على المجتمعات الفقيرة.

وإذا نظرنا إلى الأعمال الإنسانية للمنظمات الوطنية والدولية -الحكومية منها وغير الحكومية-، نجد أن جلّ أعمالها وأنشطتها موجهة لمساعدة المتأثرين من الحروب والنزاعات التي تنشأ عادة نسبة لصراعات على السلطة والثروة، وإن كانت صراعات محلية نجد أن بعض الدول الخارجية تبدأ في تغذيتها وتدويلها أيضاً لصراعات حول المصالح والسلطة والثروة، وقد تكون هذه المصالح ذات أبعاد سياسية أو اقتصادية أو دينية أو أشنية، لذلك نجد أن أنشطة المنظمات جُلّها تتجه لمعالجة

(1) عبدالعزيز إبراهيم، محمد أحمد مفتي، المنظمات الإقليمية والدولية، الرياض، 1992.



درء آثار هذه الصراعات، ولا يستثنى من ذلك الآثار التي يخلفها صراع المصالح الاقتصادية على الطبيعة، وما ينجم عنه من آثار بيئية ضارة بالمناخ والعباد تتسبب في تغيرات مناخية تؤدي في نهاية الأمر لتغيرات كارثية على الأرض، مثل الجفاف والتصحر والفيضانات، حيث ينتج ذلك من صراع المصالح الاقتصادية عبر زيادة الإنتاج دون مراعاة للبيئة، وقد يواجه العالم زيادة نسبة الكربون التي أدت إلى الانحباس الحراري وتغير المناخ، وفي ظل كل هذه الظروف تتدخل المنظمات لدرء آثار نتائج الصراعات حول المصالح بتقديم العون والمساعدة للمتأثرين في المناطق المتأثرة، سواء كان تأثيراً ناتجاً عن حروب أو ناتجاً عن تغير في المناخ أدى إلى جفاف وتصحر وفيضانات، ونجد أنه حتى كثير من حالات فقر الشعوب قد جاءت نتيجة ممارسات للصراع على المصالح.

ومن خلال الرصد التاريخي لقيام فكرة المنظمات الدولية، نجد أن فكرة القضاء على النزاعات وخطر الحروب ومكافحة الفقر قد تناولها عدد من الفئات من رجال الفكر والقانون والسياسة، وقد انبثق عن تفكير هؤلاء مشاريع عديدة كلها ترمي إلى إنشاء منظمات تحقق هذه الغايات، ويمكننا تقسيم هؤلاء المفكرين إلى ثلاث فئات⁽¹⁾:

1. المدرسة الأوروبية:

اعتمد مفكرو هذه المدرسة على قاعدة المنطق والقانون، وبرز وقتها مشروع سان بير (1658م) يتيح إنشاء دولة اتحادية من جميع الدول الأوروبية في إطار نظام أوروبي جامع، حيث دعا هؤلاء المفكرون من خلال هذا المشروع إلى تكوين النظام الأوروبي الدولي على غرار طريقة النظام

(1) الفاتح الأبوابي عبد الوهاب، مواجهة العولمة الاقتصادية عبر التكتلات الإقليمية، القاهرة، سنة 2008، ص ص 15-16.



الداخلي للدول، بحيث يكون للمنظمة الأوروبية صلاحيات خاصة مستقلة بها ونفوذ واسعة وسلطة تنفيذية تتمكن المنظمة بموجبها أن تفرض على الدول الأعضاء قراراتها والتفديد بها وتنفيذها.

وتجدر الإشارة إلى أن مفكري هذه المدرسة قد تأثروا بالحروب التي نشبت في أواخر القرن السابع عشر،

فوضع المفكر سان بير عام 1713م كتاباً سماه «مشروع إدامة السلم في أوروبا»، وقد تناول مشروع سان بير كل ما يتعلق بإزالة آثار الحروب والنزوح والفقر الناجمة عن الحروب عن طريق هذه المنظمة الأوروبية المؤلفة من كل الدول الأوروبية، بل زاد الأمر بأن يتم تأليف دولة اتحادية من جميع الدول الأوروبية لتقوية وزيادة فاعلية المنظمة الأوروبية.

2. فئة المفكرين الأنجلو ساكسون⁽¹⁾:

يدعو هؤلاء المفكرون أيضاً إلى إقامة منظمة دولية ولكن دون أن يكون لها اختصاصات الدولة بالمعنى التام، بخلاف فكر المفكرين الأوروبيين ودون أن يكون لهذه المنظمة سلطة القمع أو

(1) الفاتح الأبوابي عبدالوهاب، مواجهة العولمة الإقتصادية عبر التكتلات الإقليمية، مصدر سابق.



المنع، وتقتصر فكرة المنظمة على التعاون الحر بين الدول في المجالات الإنسانية، وتعتمد على قوة تأييد الرأي الذي تكسبه بفضل ما تبديه من حُسن تصرف تجاه المجتمعات في الدول التي تتكون المنظمة من عضويتها، ومن أشهر مفكري هذه المدرسة توماس هور، وليمين، والفيلسوف بنتام، والفيلسوف ويليم بن وهو نبيل إنجليزي هاجر إلى أمريكا، حيث أسس دولة سميث التي تعرف حالياً «بولاية بنسلفانيا»، وطبق في هذه الدولة القواعد التي أوضحها في كتاب «مشروع للسلام الأوروبي في الحاضر والمستقبل» المنشور عام 1963 م⁽¹⁾، وأهم ما ورد في مشروعه الذي تضمنه كتابه: (أن يكون بين الدول اتحاد يرتكز على التضامن بينها وبين شعوبها، ولأجل ذلك يمنع التنافس في التسليح شريطة ألا يمس ذلك الشؤون الداخلية للدول، وأن يعمل النظام المؤلف من الدول على محاربة الفقر والبطالة ودرء آثار الحروب وكل أشكال الدمار، سواء كان دماراً ناتجاً من عوامل الطبيعية أو بفعل الإنسان).

أما الفيلسوف بنتام (1748 – 1832)⁽²⁾ وهو فيلسوف إنجليزي مارس المحاماة والآتيف في القانون والسياسة الدولية، ومن أشهر مؤلفاته كتابه «مبادئ القانون الدولي» الذي تضمن أحد فصوله مشروعاً كاملاً دائماً للسلام العالمي، مشيراً إلى تأثير الحروب على البشرية وكيفية معالجة آثارها من خلال نظام دولي يراعي النازحين والجرحى، ويكفل لهم سبل العيش الكريم إلى حين استقرار أوضاع مناطقهم المتأثرة بالحروب، وقد تضمن مشروعه ما يأتي:

- العمل على تخفيض التسليح في جميع الدول.
- تحرير جميع المستعمرات ولاء القوات المستعمرة، ويشير بوجه الخصوص إلى إنجلترا وفرنسا بصفتهم أهم دولتين استعماريتين في ذلك الوقت، ويرى أن بقاء الاستعمار يعتبر

(1) د. عبدالله بن عبدالمحسن الخلف، المنظمات الدولية والإقليمية، الرياض، 1992، ص 12 – 18.

(2) د. عبدالله بن عبدالمحسن الخلف، المنظمات الدولية والإقليمية، مصدر سابق.

مصدراً للمنازعات وإثارة فتيل الحروب وتجويع مواطني المستعمرات وسرقة مواردهم وتركهم للجوع والفقر والبطالة.

- تشجيع التبادل التجاري بين الدول، وتشجيع منح المساعدات والمنح للدول الفقيرة من خلال النظام الدولي للدول، والذي يكون على شكل منظمة دولية عامة تعمل على توزيع المنح والمساعدات على الدول الفقيرة، من خلال تمويل صندوق لهذا الغرض بواسطة الدول الاستعمارية التي استطاعت أن تُكوّن ثروات طائلة من ممارستها للاستعمار وإذلال شعوب المستعمرات.
- إنشاء محكمة دولية تفصل في النزاعات بين الدول ولكن دون أن تفرض عقوبات.

3. فئة المفكرين المسلمين:

الشرع الإسلامي لم ينشأ عن برلمان أو أفكار لفلاسفة أو تشريعات من سلطة حاكمة، وإنما مصدره الأول هو أحكام القرآن الكريم وسنة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم)، وما لم يرد به نص في هذين المصدرين يرجع فيه إلى الإجماع والقياس على أيدي فقهاء المسلمين.

ومما لا شك فيه أن الإسلام قد نشأ في ظروف عصيبة جعل دعاته في حالة حرب وصراع بين الحق والباطل، مما ساعد على تبلور قواعد أساسية يمكن أن تكون نواة للقانون الدولي الذي ينظم فكرة النظام الدولي والمنظمات الإنسانية، ففي أحكام القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والإرشادات التي كان يوجهها الخلفاء لقادة الجيوش الإسلامية أشياء كثيرة من هذه القواعد التي تتعلق بقواعد الحرب والسلام والحياد.

لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا أمّر أميراً على جيش أو سرية أوصاه في خاصته بتقوى الله ومن معه من المسلمين خيراً، ثم قال: «اغزوا باسم الله في سبيل الله، قاتلوا من كفر



بالله، اغزوا ولا تغلّوا ولا تغدروا ولا تمثلوا ولا تقتلوا وليداً، وإذا لقيت عدوك من المشركين فادعهم إلى ثلاث خصال أو خلال، فأيتهم ما أجابوك فاقبل منهم وكفّ عنهم، ثم ادعهم إلى الإسلام، فإن أجابوك فاقبل منهم وكفّ عنهم، ثم ادعهم إلى التحوّل من دارهم إلى دار المهاجرين، وأخبرهم أنهم إن فعلوا ذلك فلهم ما للمهاجرين، وعليهم ما على المهاجرين، فإن أبوا أن يتحوّلوا منها فأخبرهم أنهم يكونون كأعراب المسلمين، يجري عليهم حكم الله الذي يجري على المؤمنين، ولا يكون لهم في الغنيمة والفيء شيء إلا أن يجاهدوا مع المسلمين، فإن هم أبوا فسلهم الجزية، فإن هم أجابوك فاقبل منهم وكفّ عنهم، فإن هم أبوا فاستعن بالله وقاتلهم.....»⁽¹⁾، كما أن مبادئ وقواعد عمل المنظمات الإنسانية الدولية التي تقوم على مساعدة المحتاجين والفقراء ومتضرري الحروب والكوارث هي ذات قواعد ومبادئ التكافل والتوادّ والبرّ والتقوى التي أرساها الدين الإسلامي الحنيف.

لكن نستطيع أن نقول أن التاريخ الإسلامي لم يظهر أي دعوة إلى إقامة اتحاد أو نظام دولي أو منظمة دولية بالمفهوم الحديث لهذه المنظمات الدولية المتعارف عليها حالياً، ويمكن أن نستنتج من ذلك بأن النظام الدولي بمفهومه الحالي لم يكن ممكناً⁽²⁾ داخل الدول الإسلامية، لأنها كانت دولة واحدة مترابطة منظمة، ولهذا السبب نرى أنه لم يرتفع صوت أو تظهر أفكار تطالب بتشريع لنظام دولي في الدولة الإسلامية المترامية الأطراف كما حدث في المدارس الفكرية الأوروبية والإنجلوسكسونية، وذلك بسبب فرقة تلك الدول فيما بينها والحروب التي كانت تدور بينها باستمرار بوجه عام، مما نتج عن هذه الحروب آثار اقتصادية أدت للفقّر والبطالة، وآثار حربية أوجدت مجتمعا من الأبناء والبنات فاقدًا للأبوين وفاقدًا للرعاية ويحتاج للكفالة، وأوجدت مجتمعا آخر متضررا جسدياً من هذه الحروب بسبب إعاقات بدنية وإصابات جراء المعارك والحروب بين الدول الأوروبية، إلا أنه في العصور

(1) صحيح مسلم، رقم الحديث 1731.

(2) عبدالعزيز إبراهيم الفايز، ومحمد أحمد مفتي، المنظمات الدولية، الرياض، 1412هـ، ص ص 13 - 18.

الوسطى نجد أن تاريخ الفكر العربي الإسلامي لم يخلو من بعض اللمحات التي تقرّ وتنادي بضرورة النظام الدولي، وتدعو إلى إقامته بين مختلف الدول، حيث تأثر بعض المفكرين العرب والمسلمين بفكر الفلاسفة اليونان، فدعا بعضهم إلى إيجاد مجتمع دولي ذي نظام متماسك على غرار جمهورية أفلاطون، ومن هؤلاء الذين تأثروا بالفكر اليوناني والفكر الأوروبي المفكر أبو النصر محمد الفارابي في القرن العاشر الميلادي⁽¹⁾. أما في العصور الحديثة، فنجد بعض المفكرين المسلمين قد تألم لانقسام العالم الإسلامي وخضوع بعض الدول الإسلامية لنفوذ الاستعمار الأجنبي في مراحل التاريخ الحديث، لذا ظهرت أصوات تطالب بإعادة وحدة العالم الإسلامي عبر إيجاد نظام دولي يربط الأفكار الإسلامية، أي بمعنى إنشاء نظام دولي لدول العالم الإسلامي ومن ثمّ إيجاد منظمات داخل النظام العام تعمل كل منها في مجال يخدم الأمة الإسلامية.

ويعتبر المفكر العربي عبدالرحمن الكواكبي رائد هذا الاتجاه⁽²⁾، فقد ولد الكواكبي عام 1884م في حلب وتولى بعض الوظائف الحكومية في سوريا، وكان محرراً لجريدة رسمية وقاضياً شرعياً ورئيساً للبلدية ثم رئيساً لغرفة التجارة، وكانت سوريا في ذلك الوقت كغيرها من الأقطار العربية تحت الخلافة العثمانية، وعُرف عنه أنه ما أن يتسلم مهام دائرة من الدوائر إلا وكان يبحث عن وسائل الإصلاح⁽³⁾، واستقر الكواكبي في مصر عام 1900م، ونشر كتابه «طبائع الاستبداد»، ثم كتابه الثاني «أم القرى»، الذي كتبه بأسلوب قصصي جذاب دعا فيه إلى ربط البلاد الإسلامية عن طريق نظام دولي، حيث تحدث الكواكبي عن إنشاء جمعية في مكة تتمثل فيها جميع البلدان الإسلامية، واقترح تأليف الجمعية من مئة عضو، منهم عشرة عاملون، وعشرة أعضاء مستشارين، وثمانون عضواً فخريين، ويشترط في الأعضاء العفة والأمانة والإخلاص وسعة العلم وإمكان التفرغ للعمل

(1) د. عبدالله بن عبدالمحسن الخلف، المنظمات الدولية والإقليمية، مصدر سابق.

(2) د. محمد أحمد مفتي، المنظمات الدولية، مصدر سابق.

(3) د. محمد حافظ غانم، الأصول الجديدة للقانون الدولي للمنظمات، القاهرة، 1985م، ص 87.



الكامل لخدمة المنظمة والإقامة في مقرها لمدة 8 أشهر في العام، والحضور إلى مقر العمل أربع ساعات في اليوم، كما يشترط على الأعضاء أن يكونوا ملمّين بإحدى اللغات الآتية: العربية، التركية، الفارسية، الأردنية، وأن يقدموا تقريراً شهرياً عن أحوال مناطقهم وعما تتطلبه من إصلاح وخدمات.

أُعتبر فكر الكواكبي فكراً متقدماً في ذلك الوقت، يرمي إلى إنشاء منظمة إنسانية (طوعية) كما هو واضح من شروطه التي وضعها، على أن تأخذ هذه المنظمة الشكل الدولي، حيث إنها ستكون بمثابة منظمة إقليمية تضم البلاد العربية على نطاق قُطري، مما يجعلها بمثابة منظمة إنسانية إقليمية بالتعريفات الحديثة لأنواع المنظمات الإنسانية، بما أن نشاطها سيشمل فقط البلدان الإسلامية والعربية دون أن يمتد لدول العالم الأخرى.

المبحث الثاني

مفهوم المنظمات الإنسانية الدولية الحكومية وغير الحكومية

تعرف المنظمة على أنها (مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه، وهي شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها)⁽¹⁾، وتدار بواسطة مجلس إدارة وكادر تنفيذي تحدد عدده وهيكلته مجموعة من العوامل أهمها حجم المنظمة وتخصصها ونطاق عملها، ويمكن تقسيم المنظمات الإنسانية إلى منظمات حكومية ومنظمات غير حكومية.

1. المنظمات الإنسانية الحكومية:

تنقسم المنظمات الحكومية إلى منظمات حكومية وطنية وإلى منظمات حكومية دولية. فالمنظمات الحكومية الوطنية هي التي تنشئها الدولة وتقوم على إدارتها ودعمها للقيام بمهام محددة

(1) د. محمد صادق أبوهيف، القانون الدولي العام، بيروت، 1984.



تجاه مواطنيها، أما المنظمات الحكومية الدولية فهي تلك المنظمات التي ترجع نشأتها إلى فكرة المؤتمر الدولي، لأنها امتداد لمؤتمرات دولية عقدت وتمخضت عنها هذه المنظمات، إلا أن هذه المنظمات الدولية وبموجب القانون قد حصلت على إرادة ذاتية مستقلة عن الدول الأعضاء، وبسبب تارية مستقلة وبقرارات تتخذ بالأغلبية البسيطة أو الموصوفة، وهذا يعني أن المنظمات الدولية الحكومية هي منظمات تنشئها الدول باتفاقية دولية فيما بينها، وأعضاؤها عبارة عن دول، وذلك باستثناء منظمة العمل الدولية التي أشركت منظمات العمل وأصحاب العمل مع الدول في العضوية.

وتنقسم المنظمات الحكومية إلى منظمات حكومية دولية عامة تتبع للأمم المتحدة، أو منظمات عالمية متخصصة كمنظمة الصحة والزراعة واليونسكو، أو منظمات دولية إقليمية، كما تستند المنظمات الدولية العامة والتخصصية إلى عدد من القواعد⁽¹⁾:

1. الاستناد في قيامها إلى اتفاقيات دولية أو إقليمية.
2. الإدارة الذاتية المستقلة عن الدول.
3. الكيان المتميز الدائم.
4. عدم المساس باستقلال الدول الأعضاء.
5. تقديم العون والمساعدة لمواطني الدول الأعضاء في المجالات المحددة دون تمييز بين الدول.

ومن المنظمات الحكومية الدولية ذات الشأن بالعمل الإنساني هي تلك الأجهزة والهيئات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، والتي تبلور أعمالها في مجالات إنسانية ذات طابع يشبه الطابع الإنساني الذي تقوم به المنظمات الإنسانية غير الحكومية، وتضم هذه المنظمات:

(1) د. عبدالله بن عبدالمحسن الخلف، المنظمات الدولية والإقليمية، مصدر سابق.

- وكالة الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.
- المنظمة المتحدة للإنماء الصناعي.
- مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.
- لجنة نزع السلاح.
- برنامج الغذاء العالمي (بين الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة).
- منظمة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تعاوناً وثيقاً بين المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات الإنسانية غير الحكومية، حيث إن هناك حوالي 2100 منظمة⁽¹⁾ غير حكومية نشطة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتمتع بمركز استشاري لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وهو الهيئة الرئيسية لصنع السياسات المتعلقة بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة، ويمكنها دعوة ممثلي تلك المنظمات الإنسانية غير الحكومية لإلقاء كلمات في اجتماعات المجلس وعرض نماذج أعمالهم وشرح رؤاهم حول عمليات التنسيق الدولي بين المنظمات الإنسانية غير الحكومية والمنظمات الدولية الحكومية.

(1) تقرير الأمم المتحدة عن العمل الإنساني، يونيو 2011، ص 98.



2. المنظمات الإنسانية غير الحكومية:

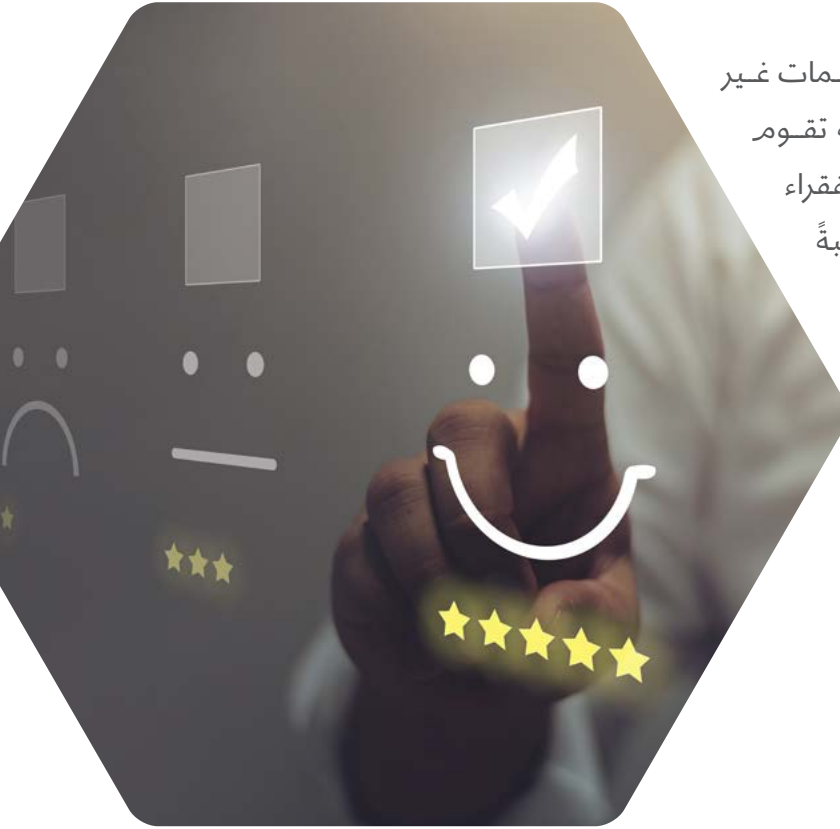
هي منظمات طوعية إنسانية غير حكومية لا تستهدف الربح، وينظمها مواطنون على أساس محلي أو قُطري أو دولي، فعندما يكون نشاط المنظمة محصوراً على قُطر معين، وتتركز كل أنشطتها على المستوى المحلي، فإنها تعتبر منظمة غير حكومية وطنية، أما إذا تجاوزت أنشطتها حدود قُطر المنشأ، فتصبح منظمة غير حكومية دولية.

ومن بين المنظمات غير الحكومية الدولية المتعارف عليها على النطاق الدولي «منظمة أطباء بلا حدود»، و«منظمة أوكسفام»، و«منظمة يلان إنترناشونال»، و«الصليب الأحمر»، وهناك الكثير من المنظمات الخيرية المنتشرة في العديد من الدول العربية والإسلامية، التي اختطت لنفسها مجالاً جعلها ضمن المنظمات غير الحكومية الدولية؛ فقد امتدت أنشطتها في العديد من البلدان خارج نطاق الدولة. وتعتبر المنظمات غير الحكومية تنظيمات للأفراد وليست خاضعة للقانون الدولي الذي ينظم المنظمات الدولية، وإنما تخضع للقوانين الداخلية للدول، وقد يتيح القانون الداخلي للدولة لهذه المنظمات الانضمام والتنسيق أو التوأمة مع منظمات دولية غير حكومية من مثيلاتها في الدول الأخرى، ويستثنى من هذه المنظمات غير الحكومية الدولية منظمة الصليب الأحمر (اللجنة الدولية للصليب الأحمر)، حيث إنها تتمتع بطبيعة هجينة بصفاتها جمعية إنسانية خاصة وفقاً للقانون السويسري، إلا أن وظيفتها الخاصة بتوفير الحماية والمساعدة لضحايا النزاعات والحروب قد تم تحديدها بتكليف من المجموعة الدولية، وهي مبنية على القانون الدولي وتحديداً اتفاقيات جنيف بخلاف المنظمات الإنسانية غير الحكومية الدولية الأخرى، فإنها لا علاقة لها بأحكام القانون الدولي أو معاهدات المنظمات الحكومية الدولية.

وعليه، فإن اللجنة الدولية للصليب الأحمر بسبب هذا الوضع تمتلك شخصية قانونية دولية

ووضعاً خاصاً بها، فهي تتمتع بتسهيلات وامتيازات وحصانات مشابهة للحصانات الممنوحة لمنظمة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى⁽¹⁾، ومن بين الأمثلة على تلك التسهيلات والامتيازات الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية، وحرمة المباني والوثائق، والحصانة من الإجراءات القضائية وكل ما ينطبق من امتيازات على المؤسسات والمنظمات التي تشترك الحكومات في تأسيسها ودعمها وربما تعيين موظفيها.

وحسب تعريف البنك الدولي للمنظمات غير الحكومية الدولية، فإنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناه والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع، ونسبةً لتعاضد دور هذه المنظمات الإنسانية غير الحكومية، فقد أصبحت ذراعاً مهماً من أذرع المنظمات الدولية، بما تقدمه من مشاركة في جهود المنظمات الدولية في المجالات الخاصة بتنمية المناطق الفقيرة ومحاربة آثار الحروب ورفع المعاناة عن كاهل الطبقات الفقيرة في سائر أنحاء العالم.





المبحث الثالث

إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية الدولية

يعتبر علم إدارة المشاريع من العلوم الحديثة المتطورة، وهو ليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، حيث إنها قواعد مرنة تنبثق من طبيعة كل مشروع من المشاريع المنفذة أو التي يتم التخطيط لتنفيذها، كما أن إدارة أي مشروع من المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المشروع المحددة التي لا بد من تحقيقها حتى يصبح المشروع مشروعاً ناجحاً وفقاً للأهداف المرصودة، وهنا تكمن أهمية التخطيط للمشروع ودقة التنفيذ بالإضافة إلى تقييم المشروع لاختيار فاعليته وكفاءته، والانتقال به من مرحلة التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة والتقييم العلمي⁽¹⁾.

ويعتبر قطاع المنظمات غير الحكومية من أهم القطاعات العاملة في مجال تنمية المجتمع وتخفيف آثار الحروب وحدة الفقر، فقد استطاعت المنظمات غير الحكومية أن تقوم بدور رائد في هذه المجالات كعامل مساعد للمنظمات الدولية والحكومات الوطنية، بل في كثير من الأحيان كان لها الدور الأكبر وسرعة الوصول للمجتمعات المحتاجة في حالات الحروب والكوارث قبل وصول المنظمات الحكومية والوطنية، وذلك نسبة لطبيعة البناء المؤسسي لهذه المنظمات الذي يكفل لها سرعة الوصول والتعاطي مع الكوارث والحروب وآثار الجفاف، بعكس المنظمات الدولية والحكومات الوطنية التي دائماً ما تتأخر أعمالها الإغاثية ومشاريعها التنموية بسبب

(1) د. عبد المنعم قنديل، إدارة المشاريع، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996.

البيروقراطية والجوانب السياسية والاقتصادية للدول والمنظمات الحكومية.

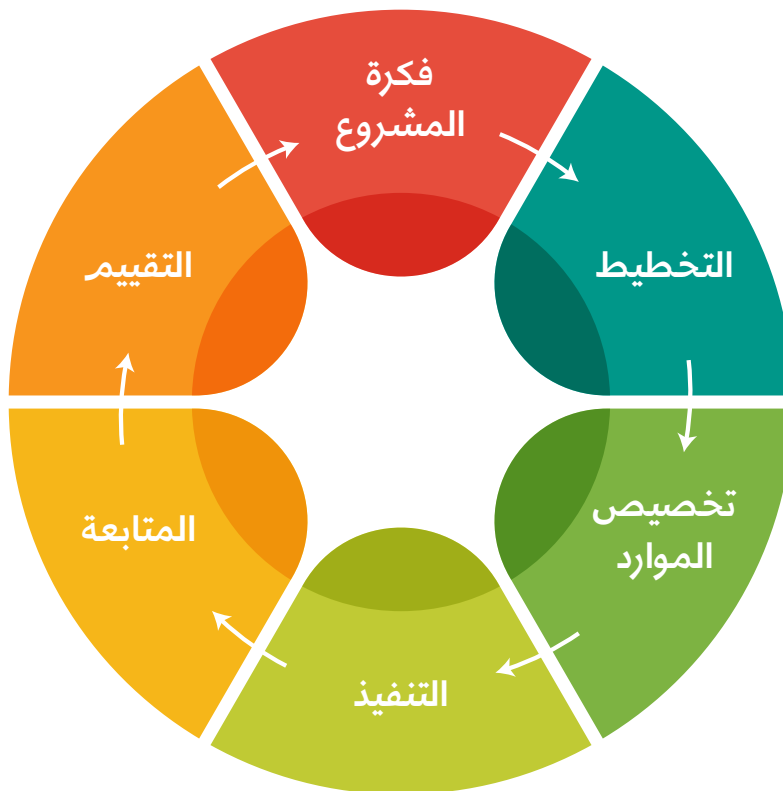
ودرجت المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية على تنفيذ مشاريعها بصورة علمية مستندة على دورة حياة المشروع Project Cycle Management، وهو مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ الفكرة وحتى إنجازه، وتتكون دورة حياة المشروع من عدة مراحل، حيث إن هذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط وطبيعة المشروع ومدته وحجمه⁽¹⁾، وهذه المراحل وفق التجربة العامة لمنظمات الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، والوكالة العالمية اليابانية للتعاون، والبنك الآسيوي للتنمية، والبنك الإفريقي للتنمية، وعدد من المنظمات غير الحكومية مثل «بلان إنترناشونال» و«كونسيرن» و«الصليب الأحمر الدولي»، فجميعها تعتبر أن دورة حياة المشروع تتكون من عدد من المراحل هي كالاتي:

1. تحديد فكرة المشروع.
2. التخطيط للمشروع.
3. تخصيص الموارد (التمويل).
4. تنفيذ المشروع.
5. المتابعة.
6. التقييم.

(1) المعهد العربي للتخطيط من خلال الموقع الإلكتروني: <http://www.arab-api.org> بتاريخ: 2013/08/17.



(شكل 1/3): دورة حياة المشروع



المصدر من خلال: Annual Report by managing for results at USAID، 1998

1. تحديد فكرة المشروع:

هي مرحلة ابتكار فكرة المشروع، ويتم البحث من خلالها عن أهمية الفكرة وجدواها، ومن خلال البحث في الفكرة والجدوى، نجد أن تحديد فكرة المشروع تنجم من الاحتياجات والأهداف، وقد يؤدي تحديد الاحتياجات إلى وصول المنظمة إلى أكثر من فكرة مشروع، مما يؤدي إلى ارتباكها في تحديد أي الأفكار ستطبق، ولمعالجة مثل هذا الوضع فإنه لا بد للمنظمة أن تعمل على ترتيب هذه الأفكار حسب أولوياتها وأهميتها، ويمكن ترتيب أولويات أفكار المشاريع حسب الآتي وهو المعمول به لدى «برنامج الأمم المتحدة الإنمائي» و«وكالة العون الأمريكية» و«الاتحاد الأوروبي» و«منظمة بلان إنترناشونال»⁽¹⁾:

- مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها.
- مدى الاستفادة التي ستجنيها الفئات المستهدفة والمنظمة من تطبيق الفكرة.
- مدى تقبل الفئات المستهدفة للفكرة.
- مدى توفر الإمكانيات لدى المنظمة لتنفيذ الفكرة.
- مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة على المنظمة.

وحسب ما هو وارد في تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الصادر في يوليو 2005م الخاص بمتابعة وتقييم مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائية، فإن المنظمة تعمل على ترتيب هذه الأولويات والأفكار من خلال «التكلفة والفائدة»، وتقوم بعد ذلك باختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة، وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة، كما أنها تُبقي على الأفكار الأقل تكلفة والأقل فائدة والأفكار الأكثر تكلفة والأكثر فائدة على قائمة تسمى قائمة «المشاريع المستقبلية»، فقد تتغير

(1) المصدر من خلال: UNDP، Clossary، 2004.



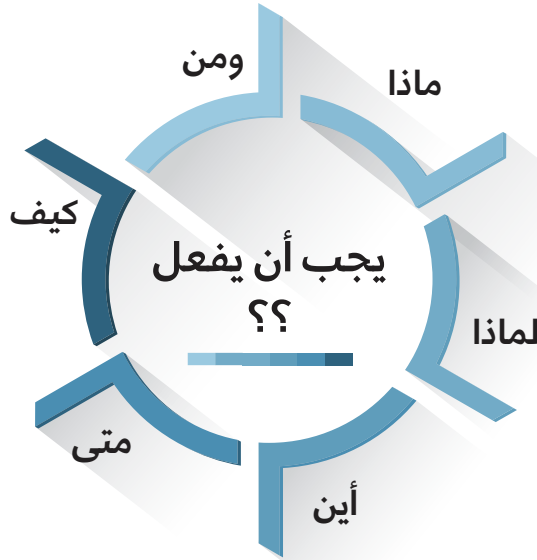
الظروف بما يساعد المنظمة على تطبيقها أيضاً.

وبعد أن تختار المنظمة فكرة المشروع، فإنها تعمل على تبرير الفكرة وشرحها، وذلك من خلال إعدادها «لورقة مرجعية عن الفكرة»، كما تقوم المنظمة على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع أعضاء الهيئة الإدارية والمالية والعاملين والمتطوعين والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجيهها وأخذ الموافقة النهائية على إعداد وتنفيذ هذا المشروع، وقد أثبتت التجارب في القطاعات الخدمية والإنتاجية، أن عدم القيام بدراسات الجدوى قبل إنشاء المشاريع الجديدة أو الإحلال والتجديد أو التوسع في المشاريع القائمة، سواء عن جهل أو خطأ، أن ذلك يؤدي إلى تبديد الموارد وسوء استخدامها.

2. التخطيط للمشروع:

هي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه ونشاطاته والفئات التي ستستفيد منه، حيث تعمل المنظمة على ربط خطة المشروع بخطة الاستراتيجية، فالمشروع يعتبر جزءاً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، أو يحقق على الأقل أحد أهداف الخطة الاستراتيجية، وحسب أدبيات الاتحاد الأوروبي الخاصة بإدارة المشاريع، فإن عملية التخطيط هي تتابع منطقي لعدة خطوات على النحو الآتي⁽¹⁾:

- تحديد مجال النشاط.
- وضع التنبؤات والأولويات والافتراضات الرئيسة للخطة.
- وضع خطط بديلة.
- وأخيراً تنفيذ الخطة.



أما الوكالة اليابانية للتنمية، فقد عرّفت الخطة على أنها «طرق تم تشكيلها سلفاً لتحقيق هدف معين»، كما أن الخطة يجب أن تجيب عن الأسئلة الآتية⁽²⁾:

- ماذا يجب أن نفعله؟
- لماذا يجب أن نفعله؟
- أين يجب أن نفعله؟

(1) ديسلر، إعداد وتنفيذ المشاريع، ترجمة مازن الأحمد، دارالنشر اللبنانية، بيروت، 1997.

(2) نبيل العيساوي، إدارة الإنتاج، المركز الدولي للنشر، بيروت، 2001.



- متى يجب أن نفعله؟
- كيف نفعله؟
- ومن الذي يجب أن يفعله؟

ويتم إعداد الخطة للمشروع بالاعتماد على العناصر الآتية:

أ. اسم المشروع:

حيث تبتكر المنظمة اسماً للمشروع، وأيضاً قد يكون هناك تصميم لشعار المشروع.

ب. استراتيجية المشروع:

تعمل المنظمة على ربط المشروع باستراتيجية المنظمة.

ج. أهداف المشروع:

يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على توضيح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من تطبيق أو تنفيذ المشروع، كما تعمل المنظمة على التحقق من أن هذه الأهداف تصب في

استراتيجية المشروع من

جهة والاستراتيجية العامة

للمنظمة من جهة أخرى،

وتستخدم في ذلك مبدأ

«SMART» وهو اختصار

لل كلمات الآتية⁽¹⁾:



(1) د. صلاح النشواني، إدارة المشاريع، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996 ص 47.

- محدد (Specific): يجب أن يكون الهدف محدداً.
- قابل للقياس (Measurable): يمكن قياسه بواسطة مؤشرات.
- قابل للتحقيق (Achievable): واقعي يمكن تنفيذه.
- ذو صلة (Relevant): يشكل استجابة للحاجة التي يتم تحديدها.
- ذو وقت محدد (Time Bound): يمكن تحقيقه ضمن الإطار الزمني للمشروع.

د. النشاطات الرئيسة للمشروع:

تقوم المنظمة في كل مشروع من مشاريعها المقدمة بعمل جدول مفصل للنشاطات التي تنوي تقديمها خلال هذا المشروع، مثل عقد الدورات التدريبية والمحاضرات والزيارات الميدانية والمؤتمرات... إلخ، وتشترك منظمة العون الأمريكية والعون الأوروبية والوكالة اليابانية والصليب الأحمر وبلان إنترناشونال مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كل هذه الخطوات من خلال إعداد وتنفيذ المشاريع، باعتبار أن التعريف بالنشاطات الرئيسة لأي مشروع مجتمعي هو الضامن لالتفاف وإيمان الفئة المستهدفة بالمشروع، ويمكن من خلال عرض النشاطات أن يبدي المجتمع أفكاراً ذات فائدة تعزز من قيمة وأهمية المشروع.

بعد تلبية متطلبات مبدأ SMART، تبدأ المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية بتحديد الإجراءات والمهام التي ستتخذها من أجل تنفيذ وإدارة المشروع، ويعتبر تحديد الإجراءات والمهام من أصعب مراحل التخطيط، وذلك بالرجوع إلى كافة التقارير الخاصة بأداء المنظمات الدولية العاملة في مجال العمل الطوعي التنموي، حيث إنه بانتهاء المنظمة من عملية التخطيط للمشروع، فإنها تكون قد أعدت الإطار المنطقي المرجعي الشامل للمشروع، حيث إن خطة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به.



3. تخصيص الموارد (التمويل):

هي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي تحتاجها عملية تنفيذ المشروع وتعيين الأفراد وفريق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم، حيث تعمل المنظمات على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع كمدیر المشروع، مساعد، باحثين، سكرتاريا، محاسبين... إلخ، وتعمل المنظمات على تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، وتقوم المنظمات هنا على رصد وتجهيز أموال ومعدات المشروع، وذلك من خلال تقديرها لموازنة الأموال التي تحتاج لإنفاقها في مختلف مراحل المشروع، وكذلك تقديرها للمعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون للقيام بأعمالهم، وغالباً ما تكون الأموال والموازنات الخاصة بالمشاريع ضمن موازنة المنظمات خلال فترة إعداد الموازنات، مما يعني أن المنظمات دائماً ما ترصد أموالاً وموازنات تقديرية للمشاريع بناءً على دراسات أولية، ثم يأتي بعد ذلك عمل الدراسات التقديرية الحقيقية، ومن ثم إما أن تكون المبالغ المقدمة في الموازنات كافية، أو يتم توفير أموال إضافية للتنفيذ الفعلي من خلال إجراءات الموازنات المتعارف عليها، مثل زيادة البنود من الاحتياطات المخصصة أو من خلال المناقشات المالية أو من خلال البحث عن مصادر لتمويل المشاريع.

4. تنفيذ المشروع:

هي المرحلة التي تبدأ فيها المنظمات بتنفيذ المشروع، ويقوم فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وخطة العمل، وتكمن أهمية إدارة المشروع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم ومراقبة سير الأداء حسب الخطة، وإدخال التعديلات والتحسينات والبدائل اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط العمل داخل النطاق الجغرافي أو السياسي.

5. المتابعة:

وهي تعني التأكد من أن المشروع يجري تنفيذه وفق الخطة المحددة وفي المسار المستهدف، وتعرف المتابعة بأنها مهمة إدارية ومالية مستمرة خلال فترة إعداد وتنفيذ المشروع، وهي تهدف في الأساس إلى تزويد مديري المشاريع والجهات المعنية الأساسية بمعلومات منتظمة، وتعمل على إيجاد بدائل مبكرة في حال حدوث تقدم أو تعثر في إنجاز المشروع، مع مقارنة الأداء الفعلي مقابل ما هو مخطط له سلفاً ضمن خطة المشروع، وذلك وفقاً لمعايير علمية محددة، كما تنطوي مرحلة المتابعة عموماً على جميع البيانات وتحليلها عن عمليات ونتائج المشاريع، كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية⁽¹⁾.

وتتم متابعة المشروع من خلال العناصر الآتية:

- متابعة خطة المشروع.
- متابعة معايير الجودة ومواصفات المشروع.
- متابعة الموارد المالية.
- متابعة الجدول الزمني.
- متابعة أداء فريق العمل.

وعليه، نجد أنه من خلال المتابعة المستمرة لسير المشروع، تتمكن المنظمة من تكوين صورة واضحة لوضع المشروع الفني والمالي والإداري، وتحديد مستوى الإنجاز، والوقوف على مواضع الخلل إذا كان هناك ضعف في تنفيذ مراحل المشروع، كما أن عملية المتابعة من شأنها تزويد المنظمة في الوقت المناسب بالتغيرات التي حدثت بعد البدء في التنفيذ، مما يمكّن المنظمة من معالجة السلبات في الوقت المناسب دون أن تؤثر هذه السلبات والعقبات على الزمن المحدد لتنفيذ المشروع، أو تؤثر على النواحي الفنية للمشروع، بما يؤدي إلى عيوب فنية أو إنشائية خلال فترة التنفيذ.

(1) المصدر من خلال: UNDP، Clossary، 2004، مصدر سابق.



6. تقييم المشروع:

يُعرّف تقييم المشروع وفقاً للتعريف الصادر من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: «عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضعت من أجلها، ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع، بالإضافة إلى قياس الأثر والإستدامة، وذلك بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له وما هو مستهدف»⁽¹⁾.

أما عملية تقييم المشاريع بصفة خاصة في المنظمات غير الحكومية، فإنها عملية تشاركية منهجية تستند إلى تعلم جماعي ومعرفة منظمة تسهم في بناء القدرات، وتستهدف التحقق من أن مشاريع المنظمات غير الحكومية تحقق الأهداف التي تبنتها لتحسين نوعية حياة المستهدفين بأقصى كفاءة وفاعلية⁽²⁾.

كما يعرف تقييم المشروع أيضاً بأنه: «اختيار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع»، وتعمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية الدولية على تقييم مشاريعها بصورة علمية، ونجد أن كل المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية تقيس وتتحقق من مخرجات مشاريعها وفقاً لمناهج لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض، وتجمع مناهجها جميعاً في عملية التقييم وفقاً لمعرفة الآتي:

- مدى صحة طريقة الإنجاز.
- قياس التقدم المسجل لتحقيق هذا المشروع.
- التعرف على مدى فاعلية الجهود المبذولة.

(1) المصدر من:

Granick David, Management of the Industrial Firm, Colombia University Press, New York, 1989

(2) عبدالمنعم قنديل، تقييم المشاريع في المنظمات، القاهرة، 2007 ص49.

- مقارنة المصروفات المالية بالإنجازات.
- جمع معلومات جديدة لاستخدامها في التخطيط للمستقبل.
- التعرف على نقاط الضعف والقوة في العمل والتخطيط.
- جعل الآخرين يستفيدون من هذه الخبرات.

ونستخلص مما سبق أن المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية تقوم بتقييم المشاريع من أجل دراسة وتحليل الآتي⁽¹⁾:

- النشاطات التي تقدم بها المنظمة ضمن مشروع معين.
- الموارد البشرية والمادية التي تُستثمر كمدخلات للمشروع.
- المعلومات والحقائق والأرقام التي تهم هذا النشاط المراد تقييمه.

وبالإضافة إلى المبررات السابقة الخاصة بعمليات التقييم، فإنه من الممكن أن تتم عمليات التقييم للمشروع في حالات أخرى مثل أن يكون التقييم بناءً على طلب الجهة الممولة للمشروع أو إحدى الوزارات ذات الصلة بعمل ومخرجات المشروع والتي لها سلطة الإشراف، أو أن يتم التقييم من قِبَل باحثين يرغبون في تجربة وسائل أو طرق جديدة ميدانية، أو لقياس أثر إدخال بعض العناصر الجديدة على المشروع المنفذ.

وتهدف عملية التقييم بصورة أساسية في كل المنظمات وفقاً لما أشارت إليه الوكالة اليابانية للتعاون «ICA» وكذلك منظمة الأمم المتحدة إلى هدفين رئيسيين هما:

- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الحالية أو المستقبلية.

(1) رشاد حماد علي حماد، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، ص22.



- تقديم أدلة من الجهات المعنية «المانحين والشركاء والفئات المستهدفة» لتثبت فاعلية أداء المشروع، ومطابقته للنتائج المستهدفة والمخطط لها، والمتطلبات القانونية والمالية، ومدى استخدام المديرين لنتائج المتابعة والتقييم.

كما أن هناك أهدافاً أخرى غير ما هو وارد في مناهج الأمم المتحدة والوكالة اليابانية الخاصة بإدارة المشاريع، وهذه الأهداف تتلخص في التحقق من جودة أداء المشروع أو تحسينها إذا لزم، وتحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها وتكرارها، أو تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.

وهناك ثلاثة توقيتات لعملية التقييم، وهذه التوقيتات تتمثل في التقييم القبلي الذي يتم قبل تنفيذ المشروع، وتقييم منتصف المدة، والتقييم البعدي الذي يتم بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويعتبر التقييم البعدي من أهم التقييمات حيث إنه يشمل ويركّز على الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة استناداً إلى نتائج التقييم.

الفصل الرابع

الاتجاهات الحديثة لدورة المشروع في المنظمات الإنسانية

- المبحث الأول: مرحلة تحديد المشاريع الإنسانية.
- المبحث الثاني: مرحلة اختيار المشروع الإنساني.
- المبحث الثالث: مرحلة تمويل المشروع الإنساني.
- المبحث الرابع: مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني.
- المبحث الخامس: مرحلة متابعة المشروع الإنساني.
- المبحث السادس: مرحلة إغلاق وتقييم المشروع الإنساني.

المبحث الأول

مرحلة تحديد المشاريع الإنسانية

إن المشاريع التي توجهها المنظمات الإنسانية إلى المجتمعات ذات الاحتياجات، هي الركيزة الأساسية التي تعكس رؤيتها، فكلما كانت المشاريع الإنسانية ذات فاعلية في خدمة الجوانب التنموية والاجتماعية والثقافية داخل المجتمع أو خارجه، وسدّ حاجات الأفراد ومساعدتهم، فإن أهمية المنظمة الإنسانية يزداد، ويزداد كذلك تأثيرها ودورها في استقرار المجتمع وتنميته، لأن المشاريع الهادفة والناجحة التي تقدمها المنظمات الإنسانية والتنافس فيما بينها على تقديم العمل الإنساني والتطوعي والإغاثي لخدمة المحتاجين، هي التي تخلق لها كيانا ووجودا داخل المجتمعات المستفيدة، كما أن الاستمرار على خطى التطوير والتحسين المستمر يعزز من ديمومة برامجها ومشاريعها الناجحة.

وتحديد احتياجات المستفيدين من المشروع الإنساني -حتى يكون فعالا في عملية إعداد ووضع الخطط اللازمة لهذا المشروع-، لا يمكن أن تتم إلا إذا كان فريق العمل المناط به هذا العمل يتحرك تحت إشراف جهة أو لجنة مختصة (فنية) بإدارة المشاريع داخل المنظمة الإنسانية كمنظومة مؤسسية متكاملة ومتناسكة، لأن إدارة المشاريع الإنسانية تحتاج إلى قواعد علمية وأسس واضحة تسير على دربها المنظمات الإنسانية، فالتخطيط المدروس والإدارة الفعالة للمشاريع الإنسانية يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة في أقصر مدة وبأقل جهد وأوفر نفقة وأكثر عائداً، إذا ما قورن بالتحريك العفوي غير المدروس للمشاريع، والذي قد يحرم المنظمة الإنسانية من التحقيق الأمثل



لأهداف المشاريع المتقاطعة مع أهدافها⁽¹⁾.

وغالباً ما تكون المشاريع الإنسانية علاجاً لمشكلة واقعة ومحقة، عند ذلك يقوم فريق العمل بتحليل المشكلة وتحديد أسبابها وآثارها، ومن ثمّ تحويلها إلى هدف يعالج تلك المشكلة، مع تحديد الوسائل المناسبة للوصول لهذا الهدف بأقل التكاليف والوقت، وأكثر نسبة نجاح، وفق الخطة الموضوعة والنتائج المتوقعة منذ البتّ في تحليل المشكلة ووضع خطة مدروسة لعلاجها.

وسنقوم في هذا الفصل بتناول الأصول التطبيقية في تحديد المشاريع الهادفة للمستفيدين طبقاً لما تقوم به المنظمات الإنسانية، بالشراكة مع وحدات العمل على أرض الواقع، في دراسة المشاريع الإنسانية التي تسدّ حاجات المجتمعات الفعلية والتي من شأنها تحديد مشاكل المجتمع المحيط بها، وذلك لأنها في قلب الحدث وتعاصر التغيرات التي تطرأ على مستويات المعيشة للأفراد، ولديها الوعي والتفهم الكامل لتحليل المشكلة وكيفية علاجها من جميع النواحي العملية المتاحة لديها والقائمة في مجتمعها، وبناء على المعطيات السابقة، يمكن استخلاص الخطوات العملية التي تقوم بها المنظمات خلال مرحلة تحديد المشاريع الإنسانية على النحو الآتي⁽²⁾:

(1) سلمان شاهين، إدارة المشاريع، الرياض، المؤتمر للتوزيع والنشر، 1997م ص44.
(2) دينغ جون ماسي، المنهج الحديث في إدارة المشروعات، الرياض، مكتبة العبيكان، 2003م، ص ص 38-42.

1. تحديد الاحتياجات الأولية Needs Assessment:

وهي خطوة دقيقة ومهمة وتحتاج إلى بُعد نظر ومعرفة عالية باحتياجات المجتمع المحلي، فالمشروع يأتي معبراً عن هذه الاحتياجات من خلال تحديد المشاكل المجتمعية وتحليلها لمعرفة أسبابها وآثارها السلبية، ومن ثمّ إيجاد الحلول العملية لهذه المشاكل، ومن هنا تقوم المنظمات بمعرفة ما هو المطلوب فعلاً وليس ما نفترض أنه مطلوب، وذلك من خلال:

1. الاستماع إلى أفراد المجتمع (عمل أسئلة نهايات مفتوحة).
2. مقابلات مع الأفراد (عمل استطلاعات رأي).
3. تكوين فريق عمل في مجموعات مركزة (Focus Groups).
4. عمل رسوم بيانية تعبر عن الاحتياجات المبدئية على جميع المستويات.
5. الاتفاق على المتطلبات ذات الأولوية.

خطوات تحديد المشروع





2. تحديد القدرات Capacity Assessment :

بعد ذلك يتم تحديد القدرات الذاتية المحلية التي يمكن استخدامها (وتعزيزها) للمساهمة في حل تلك المشاكل، وقد تأتي هذه القدرات بثلاثة مستويات هي: مستوى البيئة المواتية، والمستوى التنظيمي، والمستوى الفردي، ويمكن لكل مستوى من هذه المستويات أن يكون المدخل لتحديد القدرات، لذا فإن من أبرز ما يؤخذ بعين الاعتبار:

1. تحديد القدرات البشرية (معارف، ومهارات، وقدرة على العمل... إلخ).
2. تحديد القدرات الاجتماعية والمؤسسية (العلاقات، والمؤسسات والمجموعات، والشبكات غير الرسمية... إلخ).
3. معرفة الطبيعة البيئية للمنطقة المراد إقامة المشروع فيها.
4. معرفة إمكانية توافر الموارد المادية والبنية التحتية.
5. تحديد القدرات الاقتصادية والمالية.
6. تحديد القدرات الروحية والمعنوية (الإيمان بالمشروع وثقافته...).

3. تصميم الإطار المنطقي Logical Framework Planning:

في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات بصورة منطقية قابلة للتنفيذ، ومن ثمّ تصميم إطار منطقي لها يعبر بوضوح عما سيجري تحقيقه من أهداف، وأين يمكن تحقيقها من خلال أنشطة المشروع، ومن الأمور الرئيسة التي يتضمنها الإطار المنطقي هي⁽¹⁾:

1. تحديد الهدف الرئيس من المشروع الذي سيعكس الأثر الفعال في تحقيق الاحتياجات.
2. تحديد الغايات التي يجب أن يحققها المشروع من أجل الإسهام في الهدف الرئيس.
3. النتائج المتوقعة من غايات المشروع ومؤشراتها.
4. تحديد الأنشطة المراد القيام بها لتحقيق النتائج المتوقعة.
5. وضع الموازنة المتوقعة لتنفيذ الأنشطة وجدولها الزمني.

وبعد الانتهاء من الخطوات الثلاث سالفه الذكر، يكون المشروع جاهزا لعرضه على لجان القرار، ومما ذكر يتضح أن وحدات تحديد المشاريع لدى المنظمات الإنسانية تمارس هذه الخطوات والمستمدة من دورة حياة المشروع (Project Cycle Management) المتعارف عليها لدى المنظمات الدولية في جنيف والمفوضية الأوروبية، ولكن قد يوجد تفاوت طفيف، إلا أن الاختلاف في مرحلة تحديد المشروع الإنساني يكمن في تنوع الوحدات التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتحديد المشروع الأنسب، فبعد تحليل المعلومات والبيانات المجمعة خلال زيارتي لبعض المنظمات الإنسانية المتميزة، وجدت أن وحدات تحديد المشاريع لها ستة اتجاهات وممارسات متعارف عليها، سيتم شرحها كما يأتي:

(1) دينغ جون ماسي، المنهج الحديث في إدارة المشروعات، الرياض - مصدر سابق.



أولاً: الشركاء المحليون:

الشركاء المحليون هم المنظمات الإنسانية المحلية المتلقية للمنح والدعم من الجهات المانحة والمكملة لعمل المنظمات الإنسانية التي تقوم بدور اعتماد المنح، لذا فإن هؤلاء الشركاء المحليين هم من يمثلون حلقة الوصل بين المنظمات الإنسانية وبين المشاريع الإنسانية المقامة في بلادهم، والتي تركز كل خدماتها للأفراد المتواجدين في محيط مجتمعهم.

ونظراً للدور الفعال الذي يقوم به هؤلاء الشركاء المحليون، فإنهم قادرون على التنسيق بين شركات قطاع الأعمال والمؤسسات التنموية من ناحية، واحتياجات المجتمع من ناحية أخرى، لذا فلا يستطيع أحد أن ينكر الدور الذي يقوم به الشركاء المحليون في خدمة المجتمع المحلي، ويمكن لمنظمات العمل الإنساني الكبرى أن تقوم بالتنسيق فيما بينها وبين هؤلاء الشركاء للتواصل مع قطاعات المجتمع المختلفة من أجل الحصول على الدعم المعلوماتي اللازم.

مميزات التعامل مع الشركاء المحليين:

- لديهم تعمق في معرفة مشاكل المجتمع الاجتماعية والصحية والتعليمية والبيئية.
- لديهم القدرة على تحديد أولويات المجتمع المحلي.
- القدرة على الوصول والتنسيق مع المؤسسات الحكومية والاجتماعية داخل المجتمع المحلي، لتوفير الدعم المعلوماتي والإحصائي لبعض المشاكل وإبداء الرأي.
- الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والوطنية لدى مجتمعهم.
- لديهم في الغالب تصور أولي لبعض حلول مشاكل مجتمعاتهم، ولكن ينقصها الدراسات والتخطيط الجيد والإمكانيات.
- القدرة على تولي دور الإشراف على المشاريع الاجتماعية التي تمولها المنظمات الإنسانية الكبرى.

- تمكين وتطوير الكوادر الإنسانية المحلية من ممارسة دورها الفاعل نحو مجتمعها المحلي.

سليات التعامل مع الشركاء المحليين:

1. عدم التمكن في الغالب من إيجاد حلول شاملة.
2. التركيز على منطقة جغرافية بعينها، وإغفال المناطق الأخرى.
3. عدم إبراز دور الجهة الممولة بالصورة المطلوبة.
4. إمكانية ممارسة الضغط الحكومي على أفرادها.

ثانياً: المكاتب الفرعية للمنظمات الإنسانية:

تقوم بعض المنظمات الإنسانية بتحديد الاحتياجات عن طريق مكاتبها الميدانية المسجلة رسمياً في البلاد التي تعمل فيها، وذلك كتوجه استراتيجي لديها، فمن وجهة نظرها أن العمل المؤسسي القائم على التخطيط والإدارة الحديثة، يتطلب تواجد فريق العمل في قلب الحدث لإعداد التقارير اللازمة ومتابعة المشاريع ورصدها، لذا فهذه المنظمات تقوم بالإشراف الكامل على دراسة المشاريع الخارجية وتمويلها كمكاتب وممثلين يعملون بتفرغ في مكاتبهم الميدانية المسجلة داخل المجتمعات المحلية.

مميزات التعامل من خلال المكاتب الخارجية:

- الالتزام والاهتمام بالإنسان المحتاج أو الفقير عن قرب لسد حاجاته الرئيسة، والمساهمة في تنميته وتمكينه من بناء نفسه ليكون عنصراً منتجاً في المجتمع.
- إقامة المشاريع الاقتصادية والتنموية والاجتماعية بعد عمل دراسة ميدانية شافية.
- توحيد منهجية تحديد الاحتياجات والقدرات وإدارة المشاريع في الداخل والخارج.
- التوزيع الجغرافي للمشاريع الإنسانية بالتساوي وبدون جهوية.



سليات التعامل عن طريق المكاتب الخارجية:

- التكاليف الإدارية على المكاتب الخارجية.
- ضعف الاعتماد على الكوادر المحلية داخل المجتمع.

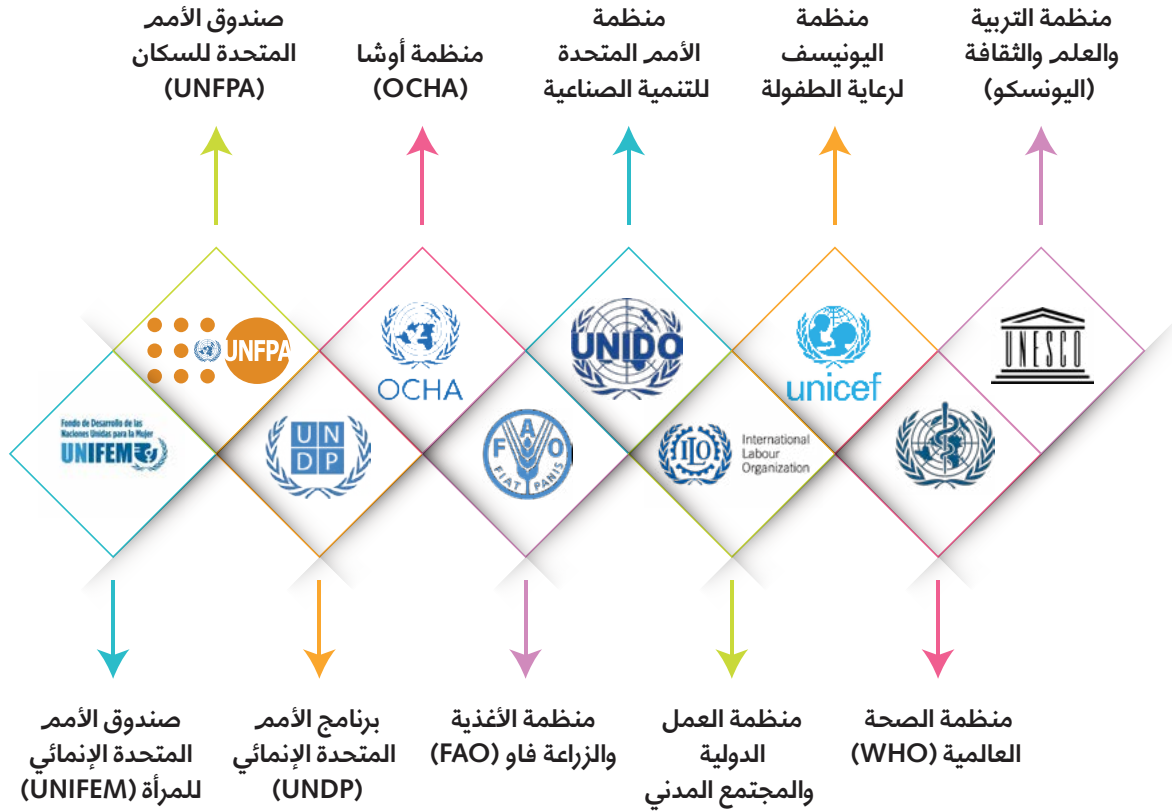
ثالثاً: المنظمات الدولية⁽¹⁾:

تقوم بعض المنظمات الإنسانية بالتعامل والتنسيق مع المنظمات الدولية، لإمدادها بالدعم المعلوماتي والإحصائي، مما يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء مرحلة تحديد احتياجات المشروع، فضلاً عن أن التعامل مع هذه المنظمات يعزز إمكانيات معرفة وتوفير الضروريات والاحتياجات اللازمة للشعوب المحتاجة، ولأن تشكيل المنظمات الدولية اينةكس إيجاباً على تحقيق الاحتياجات الإنسانية التنموية والاجتماعية، كما هو مقرر في ميثاق الأمم المتحدة، فقد تم إنشاء عدة منظمات دولية لها دور مهم في المساعدة على تحقيق هذه الاحتياجات، ومن أهم هذه المنظمات⁽²⁾:

1. منظمة التربية والعلم والثقافة (اليونسكو) التي أسست في 1946/11/4.
2. منظمة الصحة العالمية (WHO) التي أعلن دستورها في 1948/4/7.
3. منظمة اليونيسف لرعاية الطفولة التي أعلن تأسيسها في 1946/12/11.
4. منظمة العمل الدولية والمجتمع المدني تأسست في 1946/12/11.
5. منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.
6. منظمة الأغذية والزراعة فاو (FAO).
7. منظمة أوشا (OCHA).

(1) من خلال تحليل المؤلف واستقرائه لطبيعة عمل المنظمات الإنسانية وحضور الندوات والمؤتمرات المشتركة.
(2) المصدر: من خلال الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة <http://www.un.org/ar/>

8. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP).
9. صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA).
10. صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (UNIFEM).





مميزات التعامل مع المنظمات الدولية:

- تبادل الخبرات والمعلومات بين هذه المنظمات الدولية وبين المؤسسات الإنسانية غير الحكومية يوفر الوقت والمجهود في جمع المعلومات.
- التعاون المشترك بين المؤسسات الإنسانية وبين المنظمات الدولية العاملة في المجال الإنساني يعزز إمكانيات توفير الاحتياجات اللازمة للشعوب الفقيرة ونشر الوعي الثقافي بضرورة العمل الإنساني.
- تعمل المنظمات الدولية كمظلة للمؤسسات الإنسانية والتطوعية، لتحقيق أهداف العمل الإنساني في المجتمعات المحلية.

سليات التعامل مع المنظمات الدولية:

- الإجراءات الطويلة للوصول إلى مرحلة التعاون المشترك.
- عدم توفر الخصوصية المؤسسية في العمل.
- صعوبة المشاركة في استراتيجية العمل.
- عدم وجود شفافية في الاطلاع على وسائل عملها ونظمها ولوائحها والآليات التي تحكم عملها وخططها الاستراتيجية.

رابعاً: هيئات التخطيط في الدول المراد العمل فيها:

تعمل هيئات التخطيط والإحصاء في الدول المراد العمل فيها كشريك استراتيجي في توفير الدعم والمعلومات اللازمة للمشاريع الإنسانية، خاصة في مرحلة التحديد، وهو أسلوب عمل يُمكن المنظمات الإنسانية من تحديد رؤية العمل والتنبؤ بما سيتطلب تنفيذه، وبالتالي وضوح البيانات

الخاصة به من أجل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وإشباعها، ومن ثمّ اتخاذ القرار المناسب، ويتم ذلك من خلال المشاركة في توفير المعلومات والمعرفة بطبيعة احتياجات المجتمع المحلي، ووضع استراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتحليل المشكلات القائمة بين أفراد المجتمع، بالإضافة إلى دور الرقابة والمتابعة على المشاريع التنموية الهادفة، كما يتوفر لديها عادة العديد من الإدارات المتخصصة والأفراد الراغبين في تقديم أفكارهم لتحقيق النجاح المستدام للمشاريع الإنسانية.

مميزات التعامل في هذه الممارسة:

- توفير مسوح ميدانية موثقة عن طبيعة الحياة في المجتمع المحلي على جميع المستويات وبالتالي يتم تحديد الاحتياجات بشكل عملي وفعال.
- سهولة الحصول على علاقة مرنة في التعامل مع مؤسسات الدولة.
- توفير تعاون أكثر عمقاً من خلال الاعتماد المتبادل بين الجهات الإنسانية والمؤسسات الحكومية.
- المشاركة في تحديد المشكلات المجتمعية والحلول المناسبة لها.

خامساً: بيوت الخبرة (الجهات الاستشارية):

نغني بيوت الخبرة هنا الجهات البحثية والأكاديمية المهتمة بدراسة المشاريع الإنسانية والتنمية والوضع المجتمعي، وممن يقدمون الاستشارات ودراسات الجدوى وتحديد الاحتياجات المجتمعية لمنظمات العمل الإنساني وصناع القرار فيها، وإثراء خطة المشروع بخبراتهم وآرائهم المنهجية.



وتتمثل هذه الجهات الاستشارية في:

1. شركات الاستشارات المتخصصة في دراسات الجدوى ودراسات السوق وإرشاد الجهات الإنسانية لتخطيط مشاريعها على أسس احترافية.
2. المراكز المتخصصة في استشارات المسؤولية الاجتماعية.
3. أساتذة كليات الإدارة والاقتصاد والتسويق في الجامعات، حيث تتوفر لديهم الخبرات والمعارف العديدة التي يمكن أن تساعد الجهات الإنسانية في تحديد ودراسة المشاريع.

مميزات التعامل مع بيوت الخبرة:

- دراسة واقع المشاريع الإنسانية واستشراف مستقبلها.
- وضع رؤية مشتركة وترجمتها إلى مشاريع عمل وتحديد أولويات العمل فيها.
- تقليص الفجوات وإلغاء الازدواجية في جهود الهيئات والمنظمات والأفراد.
- الاستفادة من الخبرات المحلية والإقليمية والعالمية.



سادساً: لجان مشتركة من المنظمات الإنسانية والجهات المنفذة:

ولدت فكرة اللجان المشتركة لدى المنظمات الإنسانية نتيجة عدم إمكانية تواجدها أو توافر الدعم المعلوماتي اللازم من الجهات المحلية داخل بعض الدول سواء كانت جهات حكومية أو أهلية، في حين أن هذه البلدان من العالم ذات عوز حقيقي، وتحتاج إلى مدد العون والمساعدة والمساندة، ومن هنا جاءت فكرة عمل لجان مشتركة مكونة من الكوادر المتميزة في المنظمات الإنسانية الكبرى ذات الطابع الدولي، وذلك لعمل زيارات ميدانية مكثفة تساعدهم في توفير الدعم المعلوماتي الكافي عن هذه البلدان، ومن ثمّ تحديد الاحتياجات الضرورية لأفراد المجتمع وعمل خطط للتنمية المستدامة طويلة الأجل.

وعلى سبيل المثال، فقد قامت إحدى المؤسسات الخيرية، بالتعاون مع جمعيتين خيريتين آخرين بعمل لجنة مشتركة مكونة من الكوادر المتميزة التي تعمل بإدارة المشاريع والتخطيط، وذلك لتفقد حالة المشاكل المجتمعية والتنموية في دولة (جزر القمر)، وفي (جمهورية السودان/إقليم دارفور)، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات والوقوف عليها والآليات في تقديم العون والمساعدة لهذين البلدين، وفيما يلي سرد لبعض الممارسات الناجحة التي وقفت عليها اللجنة المشتركة للعمل سوياً في تحديد الاحتياجات ونوعية المشاريع التنموية اللازمة⁽¹⁾.

هدف الزيارة للبلدين:

استطلاع الوضع الإنساني والتنموي من خلال مقابلة عدد كبير من المسؤولين من أصحاب المناصب الرسمية داخل حكومات القطاعات والولايات المختلفة، وأيضاً المنظمات الإنسانية المحلية ومنظمات الأمم المتحدة المتخصصة، والمنظمات الدولية الأخرى، إضافة إلى زيارة الفئات

(1) تقرير لجنة مشتركة من منظمات خيرية عند زيارة جزر القمر في عام 2010م وإقليم دارفور في عام 2012م.



المستهدفة من أهل القرى والنازحين في المعسكرات والوقوف على أوضاعهم الإنسانية، وتحديد احتياجات أفراد المجتمع لتطويرها وتنميتها بالشكل الذي يضمن لهم كرامة في كسب العيش.

استراتيجية العمل:

جاءت هذه المهمة استمراراً لجهود المنظمات الإنسانية ولعدم وجود جهات محلية كافية سواءً كانت حكومية أو أهلية تساعد المنظمات الإنسانية في توفير الدعم المعلوماتي والاحصائي الكافي عن دولة جزر القمر وإقليم دارفور، ومن ثمّ تحديد الاحتياجات اللازمة لأفراد المجتمع وعمل خطط للتنمية المستدامة طويلة الأجل، ومما أثمرت عنه هذه الجهود توقيع وثائق للسلام في المناطق ذات النزاعات المسلحة في دارفور تحقيقاً للسلم والأمن والتنمية كمتلازمة ثلاثية لا ينفصل عنصر فيها عن العناصر الأخرى المتبقية، أيضاً وبعد أن اطلع الوفد على الواقع المزري للوضع التنموي والإنساني والأمني في كلا البلدين، بدأ العمل الحثيث من جميع كوادرات الوفد المرسل للوقوف على تحديد المشكلات والاحتياجات اللازمة ووضع حلول وخطط تنموية لها، وقد جمع فريق العمل جميع الإحصائيات والمعلومات اللازمة عن تعداد السكان والخدمات الصحية، وإمكانية توافر المياه النقية الصالحة للشرب، وطبيعة الرقعة الزراعية في القطاعات المتضررة والخدمات التعليمية، ومدى قدرة الأفراد على الاعتماد على أنفسهم، مع تحديد الدعم اللازم لتنمية مهاراتهم ومؤهلاتهم داخل المجتمعين، وقد تم ذلك من خلال الزيارات لجميع المناطق المتضررة، وإجراء مقابلات مع المسؤولين في هذه المناطق، وإعداد استبيانات مع أفراد المجتمع المستهدفين على مستوى عالٍ من المهنية للتعرف إلى متطلباتهم، ووعياً بواقع البلدين ومعرفة اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة ورغباتهم، فإن الوفد خلص إلى استراتيجيات العمل اللازمة التي تولى بشكل أساسي أولوية التدخل في المجالات الخمسة الآتية:

1. إعادة التأهيل بتوفير أهم الخدمات الأساسية التي يحتاجها أفراد المجتمع من تعليم وصحة وماء وإصحاح وسبل للعيش واستقرار نفسي، واعتمد برنامج العمل في كلا البلدين على تقديم الخدمات النموذجية لجميع المحتاجين.
 2. إدخال مجموعة من البدائل التكنولوجية الملائمة التي من شأنها ترشيد استعمال الموارد الطبيعية للمناطق المتضررة ذات العوز، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تساعد على سدّ الفجوة التنموية بسرعة، ويمكن أن تساهم هذه الحلول التكنولوجية البديلة في مجالات السكن والطاقة والإنتاج وغيرها.
 3. إعادة بناء النسيج الاجتماعي ودعم السلم من النزاعات المسلحة من خلال دعم دور منظمات المجتمع المحلي، وتعزيز الدور الإيجابي للسلطة التقليدية، وإعادة إحياء عادات العمل التعاوني الجماعي وتقاليده بين شتى أفراد المجتمع.
 4. إنعاش الاقتصاد المحلي وتعزيز سبل عيش السكان لتمكينهم من موارد رزق تساعد على الاعتماد على أنفسهم بكرامة، إذ تسعى هذه الاستراتيجية إلى تمكين الأفراد من إنشاء أنشطة مدرة للدخل في المجالات الاقتصادية ذات الجدوى بالنظر إلى طبيعة سوق المنطقة.
 5. تحفيز النازحين على العودة الطوعية نتيجة النزاعات المسلحة أو الكوارث الطبيعية، متى كانت شروطها الموضوعية ميسرة، من خلال تعزيز الوعي بهذا الخيار وضمان شروطه الأساسية خاصة الأمنية منها.
- كما وجد أنه لتحقيق التكامل بين هذه المجالات الخمسة، كان لا بد أن يستند نموذج التنمية الشامل على ثلاثة محاور رئيسة هي:
1. محور الترتيب الاستراتيجي: يشمل التنمية في المرافق والمواقع الاقتصادية وقطاع الاستثمار والقطاع الخاص والتنمية المجتمعية. حيث إن كل عنصر منها يدعم العناصر التي تليه ويساعد في ازدهاره وتفعيل دوره.



2. **محور المناطق الإدارية:** ويشمل التنمية الوطنية على جميع المستويات الإدارية للدولة أو الإقليم، مع التركيز على الأولى منها، وتوزيع الخطط والمشاريع التنموية بين المركزية واللامركزية تبعاً لأولويات التنمية والكثافة السكانية في كل مستوى ومنطقته الإدارية.
3. **محور قطاعات التنمية:** وهي جميع القطاعات التي تحتاج الدولة إلى تنميتها ومنها الزراعة والصناعة والإنتاج الحيواني والتعليم والصحة... إلخ، وكل قطاع منها له أولوياته وخططه، كما أن التنمية في كل قطاع لها تأثير على غيرها من القطاعات.

استنتاجات اللجنة المشتركة والتوصيات المهمة:

1. تعزيز الشراكة وتبادل الخبرات بين المؤسسات والجمعيات الإنسانية بما يضمن التمثيل الأفضل لمشاريع التطوير في البلدين أو أي مشاريع أخرى حول العالم، من أجل النهوض بالعمل الإنساني التطويري والتنموي الدولي، وبما يظهر المنظمات الإنسانية بمستوى عالٍ من المهنية في تخطيط وتنفيذ المشاريع التنموية الدولية.
2. توقيع اتفاقية تعاون بين المنظمات الإنسانية وبين حكومتي البلدين تبين آليات تنسيق ومتابعة تنفيذ مشاريع التطوير، بما يضمن ترشيح جهة تنسيقية فنية رسمية واضحة، من أجل تنفيذ هذه المشاريع بالشكل الذي يضمن تحقيق غاياتها.
3. اعتماد لجنة متابعة وإشراف مشتركة من حكومة البلدين والمنظمات الإنسانية وممثل من حكومة الدولة التي توجد فيها المنظمة الإنسانية، من أجل تذليل أي عوائق قد تحول دون التنفيذ السريع والأمثل لمشاريع التطوير.
4. الأخذ بعين الاعتبار كافة القوى الفاعلة وصاحبة النفوذ وعدم تهميش دورها، مثل السلطات الإقليمية وحكامها ووزرائها وممثلي الجهات الأهلية (شيوخ القبائل)، من أجل دعم السلام ووحدة المجتمع، وتعزيز مساهمتهم في بناء وتطوير البلدين على مختلف المستويات.



5. إشراك كافة الفئات المختلفة من المجتمع للاستفادة من هذه المشاريع التنموية التطويرية، وبدرجة تضمن العدالة في توزيع المراكز الخدمائية بين المناطق الجغرافية المختلفة على مستوى البلدين.

6. المساهمة في رعاية وتشغيل المراكز الخدمائية مثل العيادات الصحية والمدارس بعد إنشائها من قبل المنظمات الإنسانية بالتعاون مع حكومة البلدين.

7. التواجد الميداني للمنظمات الإنسانية،

من أجل الإشراف المباشر والمتابعة

المستمرة، وتأهيل الجهات المحلية لتنفيذ مشاريع التطوير، وبما يضمن إبراز هوية هذه المنظمات ودورها الفعال في دعم وتخطيط المشاريع الإنسانية ونشر ثقافة العمل التطوعي.

نستخلص مما سبق بأن المنظمات الإنسانية تعتمد في تحديد احتياجات المجتمعات المستهدفة إلى ستة اتجاهات، ثلاثة منها رئيسة وثلاثة تبعية.

فالشركاء المحليون والمكاتب الفرعية والمنظمات الدولية تعتبر من الاتجاهات الرئيسية في



تلقي المعلومات وتحديد الاحتياجات، ولدى كل منظمة من المنظمات اتجاه استراتيجي تعتمد عليه قد يختلف عن منظمة أخرى، أما الاتجاهات التبعية فهي هيئات التخطيط وبيوت الخبرة واللجان المشتركة، وهي اتجاهات قد تستعين بها المنظمات في بعض الظروف وتكون تبعا للاتجاهات الثلاث الرئيسية.

هذا ما وصلنا إليه في مرحلة تحديد المشروع الإنساني، وما عرضناه من اتجاهات وممارسات تضمن سلامة التحديد، مع ذكر الإيجابيات والسلبيات لكل منها، ولكن، ما هو أثر ذلك على اختيار المشروع الإنساني؟ وما الاتجاهات والضوابط في اختيار المشروع الإنساني؟ هذا ما سنبحثه في المبحث القادم.

المبحث الثاني

مرحلة اختيار المشروع الإنساني



بعد أن تقوم المنظمات الإنسانية بالاستقراء الكامل لما قدمته الوحدات التي قامت بتحديد المشاريع الإنسانية، يتم بعد ذلك مرحلة اختيار نوعية المشاريع المناسبة لكل منظمة على حدة، ويأتي نتيجة ذلك قرار الاختيار إما بـ (نعم) أو (لا)، وذلك طبقاً لاتجاهات وضوابط خاصة بالمنظمات الإنسانية تختلف من جهة إلى أخرى حسب معايير ولوائح محددة، منها الأهداف الاستراتيجية ورؤية كل منها والبُعد الذي يمثلته المشروع بالنسبة لها، وبناءً على ذلك تقوم هذه المنظمات الإنسانية بمراجعة وتنقيح دراسات المشاريع المقدّمة من الجهات الخارجية واختيار المناسب منها والذي يتماشى مع رؤيتها وفلسفتها الخاصة في اختيار المشروع الإنساني.

وقد يوجد في بعض المنظمات لجنة مُشكّلة من قِبَل المدير العام وبعض أعضاء الإدارة فيها تسمى بـ «لجنة المنح»، تقوم باختيار المشاريع المناسبة والتي تتماشى مع فلسفتها في العمل بعد تقديم الدراسة المنقحة والمستوفية لجميع الشروط من قِبَل اللجنة الفنية.



ومن أبرز الضوابط الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المشروع الإنساني لدى المنظمات ما يأتي:

1. رؤية المنظمة الإنسانية ورسالتها.
2. الخلفية الشرعية لاعتماد المشروع.
3. الخلفية القانونية للجهة المنفذة وللمشروع المطلوب.
4. توفر الدعم المالي الداخلي أو إمكانية التمويل.

أولاً: رؤية المنظمة الإنسانية ورسالتها:

الرؤية والرسالة هما استيعاب كامل لثقافة عمل أي منظمة إنسانية، كما أن توصيل الرؤية بشكل منظم، وخلق منهج عمل واضح، وتحديد أهداف طويلة الأجل متوافقة مع الرؤية والرسالة، هي مسؤولية القادة بصفتهم نموذج لتجسيد الرؤية، كما أن التفاوت بين الرؤية والرسالة من منظمة إلى أخرى يؤثر بشكل فعال في اختيار نوعية المشاريع الإنسانية بالنسبة لكل منظمة، ولكن ما المقصود بالرؤية والرسالة؟

الرؤية: هي التي تحدد الرغبة أو حالة المستقبل المرجو للمنظمة أو للمشاريع بالنسبة إلى أهدافها الأساسية أو توجهاتها الاستراتيجية، والرؤية هي نظرة بعيدة المدى، وأحياناً تصف رؤية المنظمة لما تحب أن ترى عليه العالم، وعلى سبيل المثال عندما تكون هناك مؤسسة إنسانية تعمل مع الفقراء، فقد تكون رؤيتها هي «عالم خال من الفقر»⁽¹⁾.

(1) الموقع الإلكتروني التالي: <http://ar.wikipedia.org> بتاريخ: 2013/11/19.

الرسالة: هي التي تحدد الغرض الأساسي لمنظمة ما، أو بالأساس تصف سبب وجودها، وماذا تفعل لتحقيق رؤيتها. وهناك رسائل يمكن ان تبقى لعدة سنوات، أو طوال حياة المنظمة⁽¹⁾.

فمؤسسة رؤيتها هي: (عالم فيه الضعيف آمن والقوي ناصر)، ورسالتها هي: (نستنهض المجتمعات لمواجهة الأزمات والمآسي الإنسانية ولتنعم بحياة آمنة كريمة)، فهذا يعني أن جميع مشاريعها الإنسانية يجب أن تعبر عن أهدافها وأدائها، فإذا كانت قيمها المؤسسية المعروفة في خطتها الاستراتيجية تحت على استنهاض المجتمعات لمواجهة الأزمات والمآسي الإنسانية لتنعم بحياة آمنة كريمة، فإن توجيه الاختيار للمشروع الإنساني لديها يأتي في المقام الأول بالتركيز على المشاريع ذات البعد الإغاثي الناتج عن أضرار الكوارث والأزمات والمآسي سواء كانت الكارثة طبيعية أم بفعل النزاعات المسلحة، ولكن هذا لا يعني أن لا يكون للمؤسسة دوراً فاعلاً في إقامة بعض المشاريع الإنسانية سواء كانت صحية أو إيواء أو مياه وإصحاح.

ثانياً: الخلفية الشرعية لاعتماد المشروع:

لقد انبثق العمل الإنساني في الدول الإسلامية من دافع ابتغاء مرضات الله عز وجل وتحقيقاً لأمره، فكثيراً ممن يقومون بالتبرع يستحضرون هذه النية، ومن هنا جاءت الشريعة الإسلامية بتنظيم شؤون الإنسان وترتيبها، وأرشدته إلى طرق استثمار أمواله، ووجهته إلى ما يحصل به جزيل الثواب بأنواع الصدقات، وحرّضت المسلمين على عمل الخير، والتعاون عليه مما يعدّ تجارة واستثماراً مع الله - سبحانه تعالى - يثاب عليها ويمتد له أجرها إلى يوم الدين.

(1) الموقع الإلكتروني التالي: <http://ar.wikipedia.org> - مصدر سابق.



ومن هنا يمكننا القول أن التبرع يأتي كنوع من أنواع النفقات كالزكاة أو الصدقات أو الكفارات أو إفطار الصائم أو الأضاحي... إلخ، ولكل نوع من هذه الأنواع أحكام ومصارف ينبغي مراعاتها في اختيار المشروع المناسب للتبرع المناسب، لذلك اعتبر الضابط الشرعي مرتكزا أساسيا يعتمد عليه لدى المنظمات الإنسانية، ولكل منها طريقة وفلسفة متبعة في اعتبار تطبيق الضابط الشرعي.

والضابط الشرعي هو الشخص أو الجهة المناط بها التدقيق على المشاريع الإنسانية من الناحية الشرعية، حيث إن هناك بنودا لا يجوز شرعاً أن تصرف إلا في مشاريع محددة منصوص عليها كالزكاة والكفارات والوقف... إلخ. ويتم ذلك من خلال عرض دراسة المشروع على الضابط الشرعي للتدقيق على البند المالي المعتمد والمصارف التي وردت في دراسة المشروع، فإن كان لها مسوغ شرعي يتم الموافقة عليها، وإن كان غير ذلك يتم اعتماد المشروع من بند آخر ملائم.

ومن بعض الممارسات في تطبيق الضوابط الشرعية ما تقوم به مؤسسة الشيخ عيد الخيرية، حيث أنها منذ نشأتها تعمل على استشارة أهل العلم واستفتائهم في قضايا ذات صلة بالعمل الإنساني، ورغبة منها في إدارة أعمالها الإنسانية وفق أحكام الشريعة الإسلامية، ومع زيادة حجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الآونة الأخيرة واتساع رقعتها، وما تبع ذلك من تنوع وتعدد في القضايا التي تظهر وتحتاج إلى إبراز الحكم الشرعي حيالها، فقد قامت المؤسسة بتفعيل عمل الهيئة الشرعية التابعة لها بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة.

ويشتمل دور الهيئة الشرعية على الإبانة عن الحكم الشرعي لإدارة مؤسسة الشيخ عيد الخيرية حيال بعض القضايا ذات الصلة بالعمل الإنساني، والتدقيق الشرعي على اختيار المشاريع الإنسانية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. وقد عينت الهيئة الشرعية التابعة للمؤسسة ضابطاً شرعياً متفرغاً من قبلها في إدارة المشاريع للتدقيق على المشاريع المراد اختيارها.

ثالثاً: الخلفية القانونية للجهة المنفذة والمشروع المطلوب:

تعتبر القوانين المنظمة للعمل الإنساني أحد أهم الضوابط الأساسية في اختيار المشاريع الإنسانية، وقد لاحظت من خلال اللوائح والتقارير المجمعة لدى المنظمات الإنسانية، أن الضوابط القانونية المنظمة للعمل الإنساني تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المشاريع، ومن أبرز ما تركز عليه القوانين المنظمة للأعمال الإنسانية، قوانين تسجيل واعتماد المنظمات الإنسانية، وتحويل واستقبال الأموال، وضوابط المنح المالية، والشروط والمواصفات المطلوب توافرها في المشاريع الإنسانية المراد تمويلها.

رابعاً: توفير الدعم المالي الداخلي أو إمكانية التمويل:

النجاح في المنظمات الإنسانية مرتبط إلى حد بعيد بمدى قدرتها على تنمية الدعم المالي الداخلي وتوفيره، وكذلك الاستمرارية في تمويل المشاريع وفعاليتها في المجتمعات التي تعمل ضمنها.

ومما لا شك فيه أن الموارد المالية تحتاج إلى تنمية مستمرة، فالجهات المانحة تسعى إلى تنمية مواردها بشكل مستمر، وكذلك الأمر بالنسبة للوحدات المتلقية للدعم، ونظراً لتزايد نسبة العوز والفقر في شتى دول العالم الثالث، كان من أهم اهتمامات المنظمات الإنسانية هو إيجاد بدائل للتمويل الإنساني بعد انحسار التمويل الدولي، خاصة بعد المتغيرات الاقتصادية الأخيرة في معظم دول العالم، ولهذا قامت هذه المنظمات الإنسانية بالتركيز الأكبر على قطاع التمويل



الداخلي وتشجيعه على المساهمة في العمل الإنساني والتنموي والاجتماعي بصورة أكبر وبأدوار على شكل رعايات للأنشطة الإنسانية، بدلاً من المساهمات المتفرقة والأشبه بالفردية.

لذلك وجدت أن تعزيز إمكانية توفير الدعم المالي الداخلي وتمويل المشاريع المراد دعمها من قِبَل المنظمات الإنسانية يساعدها في اتخاذ قرار اختيار المشروع الإنساني، وفيما يأتي بعض ممارسات التمويل الشائعة في المنظمات الإنسانية:

1. إعداد وتجهيز المشاريع المقدمة من الجهات الخارجية وعمل دليل تسويقي يعرض على المتبرعين والكفاء لاختيار المناسب منها، وهذا يشكل الأغلبية من مصادر التمويل.
2. بناء أوقاف ومشاريع استثمارية داخل الدول التي توجد فيها المنظمات الإنسانية، وهذه الأوقاف والمشاريع يصرف ريعها على المشاريع الإنسانية على المستوى الداخلي والخارجي.
3. التمويل الحكومي لبعض المشاريع بدعم من الجهات الحكومية.
4. أحياناً يكون التمويل بالشراكة مع بعض المنظمات والمؤسسات والجمعيات سواءً كانت داخل الدولة أو خارجها.

ولما كانت مسألة تمويل المشاريع الإنسانية تمثل مرحلة رئيسة من مراحل دورة حياة المشروع الإنساني، فقد رأيت أن أتناول اتجاهات وممارسات المنظمات الإنسانية بالتفصيل في المبحث القادم.

المبحث الثالث

مرحلة تمويل المشروع الإنساني

تمويل المشروع الإنساني يقصد به جمع ما يكفي من رأس المال للبدء في مشروع إنساني هادف⁽¹⁾، ويكتسب مفهوم تمويل المشروع الإنساني لدى المنظمات الإنسانية أهمية حيوية، لأنه يفتح آفاقاً كبيرة لتنمية موارد العمل الإنساني بشتى أنواعه، لذلك فكل منظمة إنسانية تراعي عدداً من الشروط التي تتفق مع رؤيتها وفلسفتها في إدارة المشاريع الإنسانية من أجل تحقيق هذا الهدف، ومن هنا يعتبر تمويل المشروع الإنساني عنصراً فاعلاً لزيادة النشاطات وتوفير الخدمات، والمنظمات الإنسانية العاملة في هذا الميدان هي منظمات أهلية تعتمد على التمويل الذاتي والتبرعات والهبات والوقف في تمويل مشاريعها الإنسانية، كما أن هناك بعض الدعم الحكومي الذي يعمل على تشجيعها، لكي تنوب عن الحكومة أو بعض

(1) محمد بكار بن حيدر، ورقة مقدمة لمؤتمر الخير العربي الثالث، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان 22-24 يونيو / حزيران 2002.



الجهات الأخرى في متابعة بعض المشاريع التي تتبناها.

وقد وجدت أن هذه المنظمات الإنسانية التي تعمل في ميدان الأعمال الإنسانية تمر بعدة مراحل فيما يتعلق بتمويل مشاريعها، بداية من التوعية، وصولاً إلى الاعتماد على الذات، أو الاعتماد المتبادل كمرحلة عليا، وإحداث الشراكة مع الجمعيات والمنظمات الأخرى.

نجاح تمويل المشروع الإنساني:

ترتبط مقومات النجاح في تمويل المشروع الإنساني بنجاح المنظمة ذاتها على المستوى الإداري وخطة عمل تنمية الموارد الموجهة من إدارة المنظمة، لذا وجدت أن مقومات نجاح المنظمات الإنسانية في تنمية وتطوير العمل الإنساني تكمن في النقاط الآتية:

1. توفر القناعة الكافية بأسلوب العمل الإنساني بإدراك ضرورته وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه والارتقاء به للوصول إلى المستوى المطلوب.
2. إتقان التخطيط وتحديد الأهداف لتنفيذها وتوزيع الأدوار، وإعداد القادة والمسؤولين وتدريب العاملين على مستوى من الجودة، مع الاستفادة من كل الإمكانيات وتوظيف جميع الطاقات بعد التعرف عليها جيداً.
3. تحديد ثوابت العمل المشتركة للعاملين في المنظمة، حيث يكون من شأنه توجيه خطة العمل بما يتناسب مع المرحلة والظروف التي تعيشها المنظمة.
4. تفعيل مبدأ الشورى في القرارات وذلك بالحرص على صدور القرارات من مجالس الإدارة أو اللجان ذات الصلاحية حتى تكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، بحيث لا يكون المصدر

هو الفرد أو المدير ، وبالتالي يستمد صلاحياته - هو أيضاً- من المجالس واللجان ذات الصلة لا العكس.

5. عدم حصر أعضاء مجالس الإدارة أو اللجان من بيئة واحدة وغير محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يكون له الأثر على طبيعة اتخاذ القرار ، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس واللجان يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير وتعدد طرق التنفيذ.

6. التسامي عن الخلافات الشخصية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أو المصلحة الخاصة، ويكون ذلك من خلال تحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة بعضهم مع بعض، من خلال خلق بيئة مواتية لذلك بينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإنساني.

7. سيادة لغة الحوار حيث تتناغم الآراء للخروج بأفضل قرار ، مما يجعل الرأي الشخصي يخضع لرأي المجموعة.

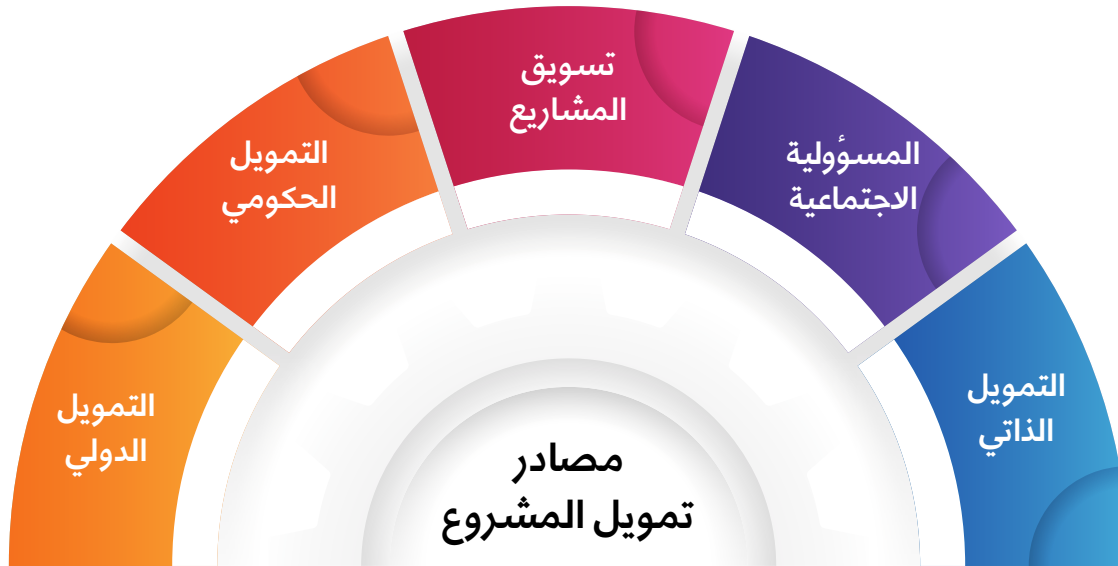
مصادر تمويل المشروع الإنساني:

يعتبر التمويل في العمل الإنساني الرافد الأكبر لكافة المنظمات الإنسانية، لذلك فإن أي مشروع إنساني لا بد وأن تكون له مصادر فعالة في عملية التمويل، ومن أبرز هذه المصادر القطاع الحكومي العام والقطاع الخاص والأفراد بصفتهم الطبيعية، وهي مصادر خصبة للتمويل وتنمية موارد منظمات العمل الإنساني، وتضطلع أغلب تلك القطاعات بأدوار متفاوتة في دعم العمل الإنساني وتمويل مشاريعه الخدمية والتنموية والإغاثية.... إلخ.



كما تعتبر الزكاة والأوقاف من المصادر الرئيسية لتمويل العمل الإنساني، وسنعرض فيما يأتي أبرز اتجاهات وممارسات التمويل داخل المنظمات الإنسانية، حيث وجدت من خلال تحليل المعلومات والبيانات المجمعة، أن عملية تمويل المشاريع للمنظمات الإنسانية تركز بشكل أساسي على خمسة مصادر رئيسة هي كالآتي، وأشرحها تالياً:

1. التمويل الذاتي.
2. المسؤولية الاجتماعية.
3. تسويق المشاريع.
4. التمويل الحكومي.
5. التمويل الدولي.



أولاً: التمويل الذاتي:

ويقصد به اعتماد المنظمة الإنسانية في تمويل مشاريعها على إمكانياتها الذاتية التي حصلت عليها من أعضائها المؤسسين، بحيث تستغني عن الحاجة إلى الرجوع للغير، وقد تكون هذه التمويلات ذات عوائد مجزية وفوائد كبرى، ومن أهم الممارسات التمويلية التي وجدت لدى المنظمات ما يأتي:

1. الأوقاف والهبات والوصايا:

الوقف: هو (حبس الأصل وتسييل الثمرة)⁽¹⁾ أي حبس أصل التبرع والاستفادة من الإيراد أو الريع ما دام الأصل أو الوقف قائماً.

فالأوقاف في حقيقتها هي فكرة استثمارية عوائدها الربحية تذهب للفقراء أو من خُصصت له، لذلك نرى صاحب كتاب «شرح فتح القدير» (من فقهاء الحنفية) يقول في المقارنة بين الوقف والمنظمة: «مناسبة الوقف بالمنظمة (أي تشابهه) أن كلا منهما يراد لاستبقاء الأصل مع الانتفاع بالزيادة عليه»⁽²⁾، أي أن الوقف مثل المنظمة في الانتفاع وطلب الزيادة الربحية منها وكأنها أداة ربحية استثمارية.

الهبات: يقصد بها (تمليك المال في الحياة بغير عوض)⁽³⁾، وهي التبرعات التي تكون على شكل هدية أو صدقة أو عطية أو أوقاف أحياناً دون الرجوع فيها بعد هبتها لحين الانتهاء من الوقف.

الوصية: يقصد بها (تمليك مضاف إلى ما بعد الموت بطريق التبرع سواءً كان الممّلك عيناً

(1) الإمام علاء الدين علي بن داود الشافعي، العدة في شرح العمدة في أحاديث الأحكام، دارالبشائر الإسلامية، بيروت ص372.

(2) الإمام محمد بن عبدالواحد ابن الهمام، شرح فتح القدير على الهداية شرح بداية المبتدي، دارالكتب العلمية، بيروت ص186/6.

(3) الإمام علاء الدين علي بن داود الشافعي، العدة في شرح العمدة في أحاديث الأحكام، دارالبشائر الإسلامية، بيروت ص-375 مصدر سابق.



أو منفعة⁽¹⁾، وصورتها: أن يوصي أحد المتبرعين بمبلغ معين بعد موته وفي الغالب يكون لصالح العمل الإنساني.

وعلى ضوء ما تقدم، تقوم المنظمات الإنسانية بعمل دراسات فقهية وقانونية واستثمارية للأوقاف أو الوصايا والهبات التي لديها، مستندة على القدرة التمويلية لهذه المشاريع الإنسانية من خلال صيغ التمويل الإسلامي، كما أن هناك إشراكاً لبعض البنوك الإسلامية في تطوير الوقف الإسلامي لدى المنظمات الإنسانية باتباع أحد الأساليب مثل (المرابحة أو المشاركة أو الإجارة أو المضاربة أو المساقاة أو المزارعة).

نخلص من ذلك إلى أن الأوقاف والهبات والوصايا في الفقه الإسلامي تعتبر أداء تمويلية مميزة، كما تعتبر كفاية بحد ذاتها، كما أن المنظمات الإنسانية تقوم بعمل طرق وأساليب (شرعية) مستحدثة لتطوير العمل الوقفي واستنهاضه لدى المجتمع وإحياء سنته.

2. المشاريع الاستثمارية:

لا شك أن منظمات العمل الإنساني الناجحة في شتى الميادين، هي تلك التي تسعى لتنويع استثماراتها وحلقات تعاملاتها دفعاً للمخاطر وجلباً للربح والتمويل في العمل الإنساني، لذلك تقوم المنظمات الإنسانية باختيار مشاريع مميزة وآمنة وذات عوائد متوقعة لرفع الكفاءة التمويلية الذاتية، ك شراء أسهم لشركات واعدة أو مشاريع عقارية وتطويرها ثم إعادة بيعها أو تأجيرها... إلخ.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية:

يقصد بها ما قد يُفرض من مساهمة من قبل الدولة على الشركات المساهمة والمدرجة في سوق الأوراق المالية (البورصة) ليحسم من صافي ربحها نسبة معينة لصالح العمل الاجتماعي داخل

(1) الشيخ محمد بن أحمد الدسوقي المالكي، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، دارأحياء الكتب العربية، بيروت ص4/422.

الدولة كمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ومن الممكن أن تتضافر الجهود لتفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للعمل الإنساني من خلال مجموعة من المؤتمرات والملتقيات، حتى تُتوج بإنشاء صندوق مختص بهذا الشأن، وقد عرفت منظمة المقييس العالمية ISO المسؤولية الاجتماعية بأنها: «مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين»، فالمسؤولية الاجتماعية تعدّ التزاماً على منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها⁽¹⁾.

وعلى الرغم من دعم تلك الشركات وخاصة المساهمة منها للنسبة المدفوعة لصالح المسؤولية الاجتماعية، إلا أنها قد تعقد شراكات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمات الإنسانية الفاعلة في الدولة، من خلال تمويل بعض مشاريعها كسداد بعض المديونيات بالنسبة للغارمين، أو بكفالة بعض الأسر المحتاجة وتحويلها لأسر منتجة، أو دعم نشاطات ثقافية شبابية تسهم في بناء القيم، أو التحذير من السلوكيات المنحرفة، وبذلك تقوم المنظمات الإنسانية بسدّ حاجيات المستهدفين بعمل تنموي أو اجتماعي أو ثقافي، كما تقوم أيضاً بعض الشركات بتبني مشاريع معينة لسداد حاجيات ذوي الإعاقة.

ومما هو جدير بالذكر، فإن المتتبع لأنشطة المنظمات الإنسانية يجد أنها تعمل على الارتقاء بالعمل الإنساني وآليات عمله بكسب ثقة القطاع الخاص من خلال:

(1) المصدر من الموقع الإلكتروني: www.iso.org بتاريخ: 2013/08/13 م.



1. اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة من قبل المنظمات الإنسانية وإقناع المتبرعين في القطاع الخاص بحيوية المشاريع والبرامج التي تنفذها.
2. إعداد مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص، لتوفير التمويل ودعم تلك المشاريع ولو على مراحل وبشكل تدريجي.
3. إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع، الأمر الذي يجعله متبنياً ومنتسباً للأفكار المطروحة ومنتجاً في المسؤولية الاجتماعية.
4. إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الإنسانية وبشكل موثق وشفاف على النتائج المتحققة عن المشاريع المساهم في تمويلها.
5. دعوة القائمين على مؤسسات القطاع الخاص لتحمل مسؤولياتهم نحو المجتمع من خلال المساهمة في مشاريع التنمية والبرامج الإنسانية.

ثالثاً: تسويق المشاريع:

تسويق المشاريع هو من أكثر المصادر التمويلية للمنظمات الإنسانية، وهو يقوم على العلاقة الطيبة بين المتبرع والقائمين على المنظمات الإنسانية، إذ لا يتصور الحصول على الأموال بشكل متميز دون التواصل والاتصال مع المتبرعين والمحسنين لعرض المشاريع الإنسانية التي تحتاج إلى دعم مالي، ومن خلال البرامج التسويقية المختلفة والتي هي دائماً محل إبداع وابتكار، فالمال هو وقود أي عمل إنساني مؤسسي يساهم في تنمية المجتمع، وبدونه يكون صعباً أن يقوم هذا العمل بدوره على النحو المأمول، غير أن تدفق الأموال من المتبرعين إلى المشاريع الإنسانية ليس أمراً سهلاً، إنما يحتاج إلى جهد منظم من طالب التبرع، حيث يقوم بإقناع المتبرع بمشروعه لكي يموله سواء كان هذا المتبرع فرداً أو مؤسسة.

ومن هنا يأتي دور النظام التسويقي في المنظمات الإنسانية، الذي يُعرف عند العاملين في حقل العمل الإنساني بالوسائل التسويقية، وقد وجدت أنها عشر ممارسات كالآتي⁽¹⁾:

1. الاتصالات الشخصية المباشرة:

في العادة تكون موجهة لصالح كبار المتبرعين أو مجالس العائلات الكبرى في البلاد، حيث يقوم المختص من قبل المنظمة الإنسانية ممن لديه مهارات وفنون المقابلات الشخصية وصاحب علاقات اجتماعية وسمعة طيبة، بزيارة كبار المتبرعين ومجالس العائلات الكبرى والتواصل معهم، وعرض دراسة المشروع الإنساني المقترح بشكل فني ومرتب، مما يوحى للمتبرع الاهتمام به وتمنحه ثقة أصيلة حول مصير أمواله.

2. الاستقطاعات:

الاستقطاع عبارة عن قسيمة معدة يقوم من خلالها المتبرع بمنح تبرع بشكل شهري من رصيده البنكي، وتنقسم الاستقطاعات إلى ثلاثة أقسام هي:

أ. استقطاع يدوي: حيث يكون الاستقطاع عبر المسوقين والمحصلين والمتعاونين والصحف والمجلات وغيرها، ومنها كذلك الاستقطاع الميداني، حيث يقوم فيها فريق من المتطوعين أو الموظفين بعمل زيارات ميدانية لجمع الاستقطاعات لصالح مشاريع المنظمة، وتُعتبر الاستقطاعات من المدخولات والإيرادات المستمرة إلى عدة سنوات متواصلة.

ب. استقطاع إلكتروني: يكون الاستقطاع عبر الموقع الإلكتروني أو المراسلات الإلكترونية أو مواقع التواصل الاجتماعي.

ج. استقطاع جوالي: يتم الاستقطاع عبر الرسائل الجوالية الـ (SMS) وخدمات الهواتف الذكية والمحمولة.

(1) من خلال استقراي وتحليلي للخطط التسويقية للكثير من المنظمات.



3. الحصالات الخيرية:

- وهي صناديق مختلفة الأحجام تودع فيها الأموال المتبرع بها ويتم جمعها وتحصيلها لصالح المشاريع المعدة لها، وهذه الحصالات تنقسم إلى:
- حصالات ثابتة بمواقع موزعة على جميع المناطق الحيوية في البلاد، وتعتبر هذه الحصالات ذات إيراد مميز دون وجود مصروف فعلي غير عملية التصميم والتصنيع للصندوق، وبالتالي كلما زادت الكمية زاد الدخل العائد من التبرعات.
 - حصالات متحركة يتم جمع المال فيها خلال الصلوات أو الفعاليات والمناسبات.

4. المحافظ الخيرية:

- هي وعاء أو حساب مالي لجمع الأموال وإدارتها بنظام مشروع أو استثماري والتصرف بفوائدها في المشاريع الإنسانية المعدة لها، وهذه المحافظ على عدة أنواع منها:
- **محافظ تبرعية فردية:** هي عبارة عن تبرعات شخص بعينه على دفعة أو دفعات لصرفها في الأوجه الإنسانية المتفق عليها، أو تلك المحافظ التي يودع من خلالها أحد المتبرعين مبلغاً من المال بقصد تمويل مشروع معين أو مجموعة من المشاريع المتنوعة.
 - **محافظ تبرعية عائلية:** هي عبارة عن تبرع مخصص لعائلة معينة تجمع فيه الأموال لصرفها بواسطة المنظمة الإنسانية في الجهات المتفق عليها، ويظهر لنا أن هذا النوع من المحافظ عبارة عن تجمع مالي خيري من قبل عائلة بعينها، وهذه المحفظة غالباً ما تمول بشكل كلي من العائلة المتبرعة أو على دفعات سنوية، وتصرف بعد اكتمال القيمة التمويلية لهذه المحفظة في مشاريع متعددة أو مشروع معين متفق عليه.
 - **محافظ التبرعات المختلطة والمتخصصة:** هي عبارة عن صندوق مالي موجه ومخصص لمشروع إنساني محدد مثل الزواج أو الغارمين أو الأسر المتعففة... إلخ، تجمع فيها تبرعات من

الراغبين في دعم هذا المشروع، وتصرف هذه الأموال في الجهات المخصصة لها، وتختلف هذه المحافظ عن سابقتها في أنها محافظ لمشاريع معينة متخصصة يتم التسويق لها وجمع قيمتها من أفراد غير معروفين لبعضهم البعض، وعند تجميع قيمة المحفظة يتم إدارتها من خلال المنظمة الإنسانية وفق آلية معدة ومتفق عليها للاستفادة من إيراداتها.

ومن أهم أمثلة هذه المحافظ / الصناديق:

- محفظة/صندوق الأسر المتعففة.
- محفظة/صندوق إعانة المرضى.
- محفظة/صندوق التعليم (للمتفوقين غير القادرين على استكمال تعليمهم).
- محفظة/صندوق الزواج.
- محفظة/صندوق الغارمين.
- محفظة/صندوق التنمية (المساعدات التنموية).

5. التواصل المجتمعي:

هو التسويق من خلال التواصل مع المجتمع بإقامة فعاليات وحملات جماهيرية، ومن أبرز ممارساته:

- إقامة حملات ومهرجانات لجمع التبرعات في المجمعات التجارية الكبرى والفنادق والجامعات.
- إقامة فعاليات عبر المساجد والمراكز الإسلامية والمنظمات الإنسانية الأخرى والمدارس.



6. التسويق الإلكتروني:

وهو تسويق المشاريع الإنسانية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ويعرف بمصطلح Internet Marketing أو E-Marketing، وهذا النوع على ثلاثة أشكال هي:

- البريد الإلكتروني: يتم ذلك بحصر أكبر عدد من المتعاملين عبر البريد الإلكتروني (الإيميل/ Email)، سواء كانوا من المتبرعين لتلك المنظمة الإنسانية أو من الذين يتعاملون مع غيرها من المواقع الإلكترونية الفاعلة، فيتم مراسلتهم بالمشاريع الراغبة المنظمة تسويقها عبر بريدهم الخاص مع إرفاق الإعلان المرسل للتواصل، أو وجود وسيلة استفسار وبيان كيفية التبرع والبذل، وقد يكون ذلك من خلال شركات متخصصة في المراسلات البريدية الإلكترونية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وتستطيع المنظمة الإنسانية بالتعاون مع تلك الشركات من إقامة مراسلات إلكترونية مطروحاً فيها المشاريع الإنسانية التي ترغب في الحصول على تمويل لها.
- مواقع التواصل الاجتماعي: برزت في الآونة الأخيرة وسائل اتصالات جديدة عبر صفحات الإنترنت يطلق عليها مواقع التواصل الاجتماعي، وهي الشبكات التي تتيح لأكثر من شخص التواصل عبرها مع تقديمها لكافة الخدمات الإلكترونية والبريدية، ومن أهم هذه الشبكات (Facebook، Talk، Twitter، Instagram، Snapchat) وغيرها، ولما كان لها من الانتشار والقبول الكثير، فقد سعت المنظمات الإنسانية للدخول في هذه الصفحات والاستفادة منها كونها أصبحت ميدان إعلان وتسويق، وذلك للحصول على التمويل ليس محلياً فقط وإنما عالمياً أيضاً، لذا قامت المنظمات الإنسانية بتحديد مواقع التواصل مرفقاً بإعلان سبل التبرع وأدواته وكيفية التواصل، وتعريف موجز بنشاطاتها ومشاريعها ورؤيتها للأعمال الإنسانية الجديدة.
- المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمات: ونقصد بها اعتماد المنظمات الإنسانية على التسويق من خلال موقعها الإلكتروني الخاص بها، ويتم الإعلان غالباً على شكل صندوق إعلاني أو شريط

إعلاني جانبي بالدخول إليه، يتم فيه عرض المشاريع المحتاجة للتمويل، أو يتم عبر الإعلان في المواقع المرتادة والمشهورة، فعند النقر على رابط (Link) ينتقل الراغب في التبرع وتمويل بعض المشاريع إلى صفحة الدفع من خلال بطاقة الدفع المقدم أو بطاقة الائتمان (Credit Card).

7. الحملات الإعلامية:

ويقصد بها مجموعة متنوعة من الإعلانات والوسائل الاتصالية والأساليب الابتكارية في أكثر من وسيلة إعلام، وذلك لحث المجتمع عامة أو بعض فئاته بشكل خاص لقبول فكرة محددة تتبناها وتدعمها المنظمة، وهذه الاستراتيجية الإعلامية الفاعلة تبرز العمل الإنساني وتسوق كثيراً من مشاريعه، باعتماد أنشطة ووسائل ذكية لافته للانتباه في الإعلان، بالإضافة إلى البساطة وملازمة نبض الشارع، وذلك من خلال الآليات والوسائل المتوفرة لديها، ومن أهمها ما يأتي:

- إعلانات الصحف: يكون من خلال إعلان مبوب للمشاريع التي ترغب المنظمة في الحصول على تمويل لها.
- إعلانات الإذاعة: تنفذ هذه الوسيلة إما عبر إعلان معدّ بمادة إعلانية، أو يكون في بعض الأحيان عبر مداخله في برنامج تفاعلي يطرح فيها المشروع التي ترغب المنظمة في تمويله.
- البرامج التلفزيونية: يكون من خلال إعداد برامج تلفزيونية أو وثائقية تبرز أهمية العمل الإنساني أو حاجة بعض المجتمعات، بالإضافة إلى الإعلانات التلفزيونية لدعم المشاريع الإغاثية أو الرمضانية... إلخ المراد تسويقها.
- الإعلان المعلق (ستاندات/ رول أب): يتم ذلك بوضع هذه الوسيلة الإعلامية في أماكن التسويق أو المواقع الخارجية للمسوقين (المحصلين)، معروضاً فيها مادة إعلانية مؤثرة تحث المتبرع للإقبال بسخاء وتقديم تبرعه، وتحمل كافة الوسائل المتاحة للتواصل مع المنظمة الإنسانية صاحبة الطلب.



- كتيب تعريفى (Brochure): هي من الوسائل الإعلانية المعتمدة في مجال التسويق والتي تحمل فكرة مبسطة عن المشروع أو المشاريع التي ترغب المنظمة في الإعلان عنها، ويتضمن هذا الكتيب وسائل التواصل بين المنظمة والمتبرعين، ويتم توزيعه مع الصحف أو أماكن تواجد المتبرعين.
- الإعلانات في المجمعات: أنشئت في الآونة الأخيرة مجمعات تجارية كبرى جلبت الكثير من الزوار والمتسوقين، وكان من الجيد استثمار هذا الزخم من الزوار لصالح العمل الإنساني، ويكون ذلك إما بوسيلة تسويقية توزع في تلك المجمعات أو عبر الإعلان الحائطي أو المرئي (التلفزيوني).
- التوزيع الإعلانى عبر الصحف (Flyer): تعني القيام بعمل إعلان عبر منشور مؤثر ويوزع عبر الصحف، يقصد منه الحصول على تمويل لمشروع معين، وتحوي هذه النشرات أساليب وطرق التبرع والتواصل مع المنظمة الإنسانية.

8. الحفلات السنوية:

هي أداة موسمية تقوم بها بعض المنظمات الإنسانية في نهاية الموسم السنوي، هادفة من وراء ذلك إقامة حفل تكريمي لكبار المتبرعين وكبار الشخصيات والشركات التي ترغب المنظمة بالتواصل معهم لإقامة جسر تمويلي لمشاريعها المستقبلية، وغالباً ما تحتوي على عرض لمشاريع إنسانية ترغب المنظمة في تمويلها، وهو ما يسمى في بعض الأحيان بالعشاء الخيري.

9. الأسواق الخيرية:

هي التي تقيمها المنظمات الإنسانية بهدف تسويق منتجاتها كإحدى الوسائل المتاحة لجمع التبرعات، بحيث يتم في هذه الأسواق عرض بعض المنتجات الداعمة لبعض الجهات المحتاجة

للتمويل، كحياكة الملابس أو بعض المطاعم وبيعها للاستفادة منها في تمويل مشاريع منتجها أو محتاجي التمويل، وفي بعض الأحيان يتم استخدام الإيراد من السوق الخيري في مشاريع مخصصة كدعم مخيمات اللاجئين أو المساهمة في بناء صرح تعليمي أو غير ذلك.

10. الاتفاقيات التبرعية:

يقصد بالاتفاقيات التبرعية قيام اتفاق بين المؤسسات التجارية أو الصناعية وغيرها مع المنظمات الإنسانية ليكون هناك جزء من مبيعات هذه المؤسسات أو الشركات لصالح دعم المشاريع الإنسانية، كأن يتم جمع فائض العملة (كسور العملة) من العملية الشرائية بعد موافقة العميل عليها لصالح المنظمة، حيث يظهر المبلغ المستقطع في إيصال الشراء لضمان المصادقية وشفافية التعامل، أو أن تقوم بعض شركات الأغذية بوضع شعار المنظمة على منتجاتها وإبراز أن هناك نسبة من سعر المنتج موجهة لمشروع إنساني، وهذه الممارسات التسويقية فائدتها متبادلة بين المؤسسات التجارية والمنظمات الإنسانية.

رابعاً: التمويل الحكومي:

بدأت بعض الحكومات العربية ولا سيما في السنوات الأخيرة تراعي في أنظمتها دعم وتشجيع المنظمات الإنسانية غير الحكومية، سواء كانت تقوم بعمل اجتماعي أو علمي أو ثقافي أو فني أو رياضي... إلخ، إلا إن الدعم الحكومي ما زال لا يمثل المصدر الأول من مصادر تمويل المنظمات الإنسانية.

خامساً: التمويل الدولي:

يقصد بالتمويل الدولي قيام بعض المنظمات الدولية العاملة في مجال الإغاثة والمساعدات، بتمويل بعض المشاريع والمنتجات ذات الفائدة أو التي تعود على العاملين في تلك المشاريع بالفائدة والنفع، ويكون ذلك بالتنسيق بين المنظمات الإنسانية العاملة في كل بلد على حدة مع



المنظمات الدولية الكبرى الممولة، أو عبر إقامة علاقات شراكة لمشاريع إنتاجية أو تنمية، كما هو الحال في منظمة الإغاثة الدولية للاجئين الفلسطينيين (الأنروا)⁽¹⁾.

ومن هنا نجد أن مفهوم التمويل الدولي يرتبط بالمساعدات الدولية لحالات الإغاثة والكوارث والمساعدات الإنسانية والمشاريع التنموية، فإن هذا الشكل من أشكال الدعم الدولي يسعى إلى التخفيف من بعض المشاكل المجتمعية، ومن ناحية أخرى تسعى المنظمات الدولية إلى تنفيذ



حلول طويلة الأجل للمشاكل من أجل مساعدة الدول النامية على توفير القدرة الضرورية، ووجود حلول مستدامة لمشاكلهم حسب طبيعة وحالة المشكلة، لذا تقوم المنظمات الدولية بدعم مجموعة مشاريع يمكن أن تنبثق من مشروع واحد لمعالجة مشكلة معينة، أو سلسلة من المشاريع التي تستهدف جوانب عدة من المجتمع. وفي الآونة الأخيرة تم التركيز على مشاريع أخرى تهدف إلى بناء الاقتصاديات المحلية ورعاية البيئة.

نخلص من ذلك أن النظام التسويقي هو القناة الرئيسة التي تصب فيها جميع الاهتمامات التمويلية التي يمكن أن يتفرع منها قنوات فرعية ممتدة إلى جميع طبقات المجتمع وشرائحه، للمساهمة في عملية التمويل للمشاريع الإنسانية.

(1) من خلال الموقع الإلكتروني: www.unrwa.org بتاريخ: 2013/11/20

المبحث الرابع

مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني

عند الانتهاء من التخطيط للمشروع ورصد الأموال اللازمة لإنجازه، يتم البدء بالمرحلة الأهم وهي مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني، وهي الفترة التي يتم فيها إجراء الخطوات العملية للمشروع وتطبيق الأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً، وتبعاً لنوع المشروع فهذه المرحلة هي الأطول من مراحل دورة حياة المشروع الإنساني وأكثرها كلفة، فإدارات المشاريع في المنظمات الإنسانية تقوم بتحديد المتطلبات الأساسية للبدء بتنفيذ المشروع، بما تشمله من إعادة ضبط الوثائق والتأكد من توزيع الأنشطة والمهام على خطة التنفيذ، وتوزيع الموازنة على الأنشطة والمهام والجدول الزمني، والتأكد من أن المشروع تم التخطيط لتنفيذه وفق معايير الجودة المطلوبة، وبعدها يتم التعاقد على المشروع بين المنظمة المانحة وبين الوحدات المنفذة للمشروع الإنساني على أرض الواقع، والتي بدورها تقوم بتحريك الفريق لتنفيذ خطة العمل الموضوعة مسبقاً والسيطرة على تنفيذها ورصد خطواتها.

وبما أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح، لتحقيق النتائج المحددة المطلوبة، وتلبية الحاجات الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفاعلية عاليتين⁽¹⁾، فإن إدارة أي مشروع إنساني تحتاج إلى استخدام أساليب مختلفة لتحقيق النتائج المنشودة ومعرفة المهارات الإدارية لتطبيق تقنيات الإدارة الفاعلة

(1) سعيد عبدالعزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2000م ص 23.



الحديثة، التي تحتاج إليها المنظمات الإنسانية أثناء تنفيذ مشاريعها، ولتحقيق ذلك فإن المنظمات الإنسانية تعمل دائماً على التوسع في المعرفة وصقل المهارات الإدارية بطرق عدة منها⁽¹⁾:

- خلق شعور قوي بالمسؤولية والتزام أعضاء الفريق إزاء عمل المشروع.
- مساعدة أعضاء الفريق في وضع أولويات لعملهم وإظهار الاهتمام بالتحسين والإنجاز المستمر.
- تدريب أعضاء الفريق على العديد من جوانب العمل والتعلم من الخبراء لزيادة المعرفة.
- المبادرة في اتباع السبل القصيرة والمباشرة في سبيل إنجاز المشروع.
- شرح قرارات المنظمة الإدارية وتشجيع الأفراد للحفاظ على اهتمامهم ودافعيتهم.

ومن هذا يتضح أن عملية تنفيذ المشروع هي عملية حيوية ونشطة، تشتمل على التقنيات التي يجب أن يستخدمها أفراد فريق العمل لتحقيق النتائج المطلوبة، فهو بالأساس يركز على تحديد آلية تنفيذ المشروع الإنساني وفق معايير إدارة المشاريع الحديثة، لذا قمت بالتركيز وتبسيط الضوء على مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني على أرض الواقع من خلال المنظمات الإنسانية، وقد وجدت أن هناك بعض التنوع في نوعية المشاريع التي تقوم بتنفيذها كل منظمة من المنظمات كل حسب رؤيته ورسالته وفلسفته في طريقة تنفيذ المشروع، ولكل منظمة اتجاهات وممارسات تتبعها في المشروع من خلال الاعتماد على الوحدات المنفذة المختلفة، ومما لا شك فيه أن ما سيتم إنجازه في أي مشروع إنساني يستند في الأساس على الاتفاق بين الفئات المعنية بالمشروع وبين المنظمات المانحة.

سأستعرض فيما يأتي الخطوات العملية خلال مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني:

(1) فؤاد شريف، العلاقات الصناعية، دارالجامعات المصرية، القاهرة، 1986م ص 67.

أولاً: التأكد من المتطلبات الأساسية للبدء بتنفيذ المشروع:

هي خطوة مهمة تؤخذ بعين الاعتبار قبل البتّ الفعلي بتنفيذ المشروع عند تلقي المشاريع من الوحدات المنفذة في شتى بلدان العالم واعتماد التمويل، وعلى أساسها يتم وضع الإطار التفصيلي للخطة التنفيذية وإجراء الخطوات العملية لتنفيذ المشروع، ومن هذه المتطلبات الأساسية ما يأتي:

1. ضبط الوثائق:

فضبط وثائق المشروع من المتطلبات الأساسية في تنفيذ المشروع الإنساني، وقد وجدت أن هناك بعض التفاوت البسيط في آلية أرشفة الوثائق وجمعها بين المنظمات الإنسانية وفي طريقة ضبط الوثائق حسب المعلومات التي تتلقاها كل منظمة، ومن أهم هذه الوثائق التي تؤخذ بعين الاعتبار ضبط شروط التعاقد، وعمل مذكرة تفاهم بين الجهة المانحة والوحدة المنفذة للمشروع مع تقديم سندات الملكية للأرض، وأخذ التراخيص القانونية اللازمة من الجهات الحكومية المعنية داخل الدولة التي سيقام فيها المشروع الإنساني.

2. التأكد من توزيع الأنشطة والمهام على خطة تنفيذ المشروع:

حيث تقوم إدارة المشاريع بالمنظمات الإنسانية بالتعاون مع الوحدة المنفذة للتأكد من توزيع جميع الأنشطة والمهام، وتجزئة وتقسيم خطوات التنفيذ وترتيبها بشكل متسلسل ومنطقي، مع إنشاء خطة عمل وتقييم أولي للمخاطر وفق الخطة التنفيذية للمشروع، مع مراعاة الوقت والتكلفة والجودة وفق معايير إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية، وأثناء ذلك يتم تأسيس حقبة العمل التي تتضمن توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات على الكادر البشري المؤهل لإدارة المشروع الإنساني، وعقد اجتماعات فريق العمل، كما ترتبط إمكانية توزيع الأنشطة والمهام على



خطة تنفيذ المشروع بمدى الالتزام بالأهداف الواجب تحقيقها في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، ووضع مؤشرات الأداء لكل هدف، وتحديد المهام والأنشطة، ووضع آلية للمتابعة والإشراف على تنفيذ المشروع مثل جداول التنفيذ أو الإنجاز وتقارير المتابعة الدورية.

3. التأكد من توزيع الموازنة على الأنشطة والمهام:

بعد الانتهاء من التأكد من توزيع الأنشطة والمهام على خطة تنفيذ المشروع، يتم التأكد من صحة التكاليف وتوزيع الموازنات على الأنشطة والمهام، بحيث تكون متوافقة مع حجم المشروع بالشكل المناسب، مع مراعاة الوصف الكامل للمشروع من متطلبات أساسية وقيود مالية، وتحديد المواصفات الفنية للمشروع، والتي من خلال هذا الوصف الدقيق سيتم توزيع الموازنة على المواد والمعدات الداخلة في تنفيذ المشروع الإنشائي.

4. التأكد من توزيع الجدول الزمني للمشروع:

إن إعداد خطة العمل يؤدي إلى تحديد الجدول الزمني الذي سيتم من خلاله توقيت الأنشطة والمهام، لذا كان من المهم أن يتم التأكد من توزيع الجدول الزمني الواقعي لأنشطة المشروع المختلفة، مع تحديد التقدم في مراحل تنفيذ المشروع، والمدة الزمنية اللازمة له، مع مراعاة المخاطر المتوقعة التي قد تؤثر عليه، وقد وجدت أن المنظمات الإنسانية تقوم بالتركيز في وضع

جدولها الزمني على جميع الإجراءات العملية لتشمل كل نشاط من أنشطة المشروع، مع تحديد المهام العملية في كل نشاط، والمدة التي تحتاج إليها أثناء تنفيذ المشروع الإنساني.

5. التأكد من أن المشروع تم توزيعه وفق معايير الجودة المطلوبة:

هذه العملية تُعنى بالتأكد من أن معايير الجودة ومؤشرات الأداء خلال مرحلة التنفيذ مضمونة وموزعة بصورة منطقية وقابلة للقياس، حيث يقوم فريق العمل بافتراض المخاطر والصعوبات والمعوقات التي قد تواجه جودة المشروع، والتأكد من تقييمها لوضع الخطط الوقائية والبديلة التي قد تواجه تلك المعوقات وأخذها بعين الاعتبار، ففي حالة عدم التأكد من توزيع المشروع وفق معايير الجودة وافترض المخاطر المتوقعة في الوقت والموارد المناسبين، سيؤثر ذلك على جودة المشروع بشكل مستمر في جميع مراحل تنفيذ المشروع.

ثانياً: وضع الإطار التنفيذي لل خطة التنفيذية:

بعد التأكد من النقاط الرئيسية السابقة، يتم وضع الإطار التفصيلي للخطة التنفيذية النهائية للمشروع، ومن خلال تتبع واستقراء الخطط التنفيذية لدى العديد من المنظمات الإنسانية يمكن أن أُلخص ذلك كما يأتي:

1. تفصيل أنشطة ومهام المشروع ومؤشرات تحقيقها:

تتضمن الخطة التنفيذية للمشروع الإنساني عرضاً تفصيلياً لكل مهمة ونشاط على حدة، مع تحديد مؤشرات الإنجاز لكل منها ومدى تحققها على أرض الواقع، ويتم تمثيل كل الأنشطة في المشروع طبقاً للعلاقات الموجودة بينها وبين خطوات التنفيذ ومهام عمل كل خطوة من هذه



الخطوات، كما أن المنظمات الإنسانية تقوم بالتركيز على تفصيل الأنشطة والمهام من حيث معرفة وتحديد كل الأنشطة التي يشملها المشروع، وتقدير الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط ومهمة، مع وصف الأنشطة الرئيسة وما يترتب عليها من مهام أخرى.

2. توزيع جدول الموازنة على الأنشطة والمهام والمواد والرواتب والدفعات المطلوبة:

إن توزيع جدول الموازنة على الأنشطة والمهام والمواد والرواتب والدفعات المطلوبة هو أحد النقاط المهمة التي تضعها المنظمات الإنسانية في خططها التنفيذية، حيث تبدأ بوضع خطة مالية تفصيلية للتعرف على مقدار الأموال اللازمة لكل نشاط من أنشطة المشروع الإنساني، التي من خلالها يتم تفحص ما إذا كانت الموازنة الكلية الموضوعة للمشروع تسير في مسارها الصحيح أم لا، حيث يتم توثيقها بعد التأكد من توزيع الموازنة الكلية المخصصة للمشروع الإنساني وإعداد قائمة بأنواع التكاليف التي سوف يتحملها المشروع، وقد وجدت أن هذه القائمة تشتمل على البنود الرئيسة في جدول الإنفاق، والتي منها تكاليف الأنشطة والمهام والمواد والمعدات ورواتب الكادر البشري القائم على تنفيذ المشروع، والتكاليف الإدارية والدفعات المالية المطلوب تحويلها إلى الوحدة المنفذة، بحيث يتم تفصيل كل بند من هذه البنود ورصد التكاليف لكل منها على حدة، ومن خلال هذا الجدول يقوم مدير المشروع بالتعرف على الإنفاق المتوقع مقابل الإنفاق الفعلي على مدار فترة تنفيذ المشروع.

3. الهيكل التنظيمي للمشروع وتقسيم مهام فرق العمل:

بعد الاطلاع على الهياكل التنظيمية للمشاريع التي تضعها المنظمات الإنسانية في خططها التنفيذية، وجدت أنها تتسم بالوضوح والبساطة والملاءمة مع طبيعة المشروع وتلبية احتياجاته، والمرونة في قابلية تغيير الهيكل التنظيمي تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع، حيث

يتم رسم مستويات إدارة المشروع وتوزيع المهام والوظائف على فريق العمل والتنسيق بينهم، وتحديد خطوط الاتصال التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المشروع، ومن أبرز القواعد الرئيسة التي وُجدت في إقامة الهيكل التنظيمي للمشروع ما يأتي:

- تقسيم العمل: يتم تقسيم العمل الى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد بعمل جزء منها، ومن ثم تكون مهمة مدير المشروع تجميع هذه الأجزاء والتنسيق بين مهام الأفراد المشاركين في إدارة المشروع الإنساني.
- نطاق الإشراف: يتم توزيع عدد المرؤوسين بالشكل المناسب الذي يتيح لمدير المشروع الإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية، وقد وجدت أن أعدادهم تختلف من مشروع الى آخر ومن نشاط الى آخر ومن وظيفة إلى أخرى.
- حجم السلطة والمسؤولية: إن استخدام حق اتخاذ القرار وتحديد المسؤولية في الالتزام بتنفيذ الأوامر يؤثر على حجم السلطة ودرجة المسؤولية في العملية التنظيمية وفي اختيار الشكل التنظيمي المناسب.

4. الموارد البشرية المطلوب توافرها للمشروع وأوصافها الوظيفية:

تحرص المنظمات الإنسانية على تحديد الكوادر البشرية اللازمة في مرحلة تنفيذ المشروع الإنساني وتحديد أوصافهم الوظيفية والمهام المسندة إليهم في الخطة التنفيذية، كعنصر مهم وفعال في درجة إنجاز المشروع، واختيار الكادر البشري ذو الكفاءة المناسبة والمهارة الإدارية الفاعلة يضمن سير عمل المشروع كما خطط له مسبقاً، ومن أبرز هذه الكوادر البشرية التي يتم تعيينها هو مدير المشروع، بحيث يكون ذا خبرة وكفاءة ومتخصص في فن إدارة المشاريع، بحيث تتلاءم خبرته ومهارته مع نوع ومكان وحجم المشروع الإنساني، ويتم توظيفه قبل تعيين فريق العمل، نظراً لأنه هو من يساهم ويشارك في الغالب باختيار فريق عمله وفق ما يراه مناسباً لمتطلبات



المشروع من خبرات ومهارات ملائمة في الأفراد الذين سيساعدونه في إدارة المشروع، كما أن مدير المشروع في المنظمات الإنسانية المحلية يشارك مع مدير إدارة المشاريع في المنظمات المانحة في تحديد مسؤوليات فريق العمل المشارك في المشروع الإنساني مع أوصافهم الوظيفية.

5. المواد والمعدات المطلوبة للمشروع بالتفصيل:

بعد النظر والدراسة لطبيعة وجود المواد والمعدات اللازمة في المشروع الإنساني، وُجد أن المنظمات الإنسانية تحرص على ضبط حيثيات هذا العنصر المهم في الخطة التنفيذية، فبمجرد إنشاء وتكوين خطة عمل المشروع، تقوم بتخصيص المواد والمعدات المطلوبة التي هي لازمة للوفاء بتنفيذ الأنشطة والمهام على النحو المطلوب، كما وُجد أنه يتم عمل تقييم تفصيلي لهذه المواد والمعدات من حيث النوع والكمية والصنف والغرض والمواسفات اللازمة، ثم عمل جدول لكل نوع من هذه الأنواع لإتاحة الفرصة لمدير المشروع لتقييم كافة المواد والمعدات المخصصة في مرحلة تنفيذ المشروع.

6. الجدول الزمني لتنفيذ المشروع:

تعتبر المنظمات الإنسانية الجدول الزمني بمثابة خريطة لمتابعة تطور الأعمال وعرضها بشكل يسهل استيعابه وتتبع خطواته، حيث يحتوي الجدول الزمني على مجموعة من المواعيد المخطط لها بصورة واقعية وتحديد الزمن الذي تستغرقه كل خطوة من خطوات المشروع (متى تبدأ؟ ومتى تنتهي؟)، وتحديد جميع القيود الزمنية المرتبطة بالأنشطة والمهام، والتأكد من وجود قيود على المصادر لمعرفة ما إذا كان هنالك عمل زائد يفوق القدرات الموجودة أو عدم وجود قدرات ومصادر للقيام بالعمل اللازم في المشروع، والتي من خلالها يتم إكمال جميع الأنشطة والمهام لتحقيق أهداف المشروع.



ثالثاً: التعاقد على تنفيذ المشروع⁽¹⁾:

- تأتي بعد التأكد من متطلبات المشروع ووضع الإطار النهائي للخطة التنفيذية له مرحلة التوقيع على عقد تنفيذ المشروع مع الجهة أو الوحدة المنفذة للمشروع الإنساني، حيث إن إبرام هذا التعاقد هو اتفاق رسمي نهائي بين الجهة المانحة وبين المنظمة الإنسانية والجهة المنفذة، وهو ملزم لجميع الأطراف من الناحية القانونية على بنود العقد وحسب المذكرة العامة للتعاون والشراكة، بحيث يشتمل على موافقة المنظمة الإنسانية والجهة المنفذة على تنفيذ المشروع الإنساني نظير مبالغ مالية تدفع من قبل الجهة المانحة إلى المنظمة أو الجهة المنفذة، بطريقة معينة وزمن متفق عليه وبناءً على الشروط التي قد تمت الموافقة عليها بين الأطراف، وقد لاحظت نقاطاً أساسية عند التعاقد على المشاريع من أبرزها:
1. بنود العقد مصاغة بأسلوب واضح وسهل وبسيط ولا تحتمل أكثر من معنى.
 2. ليس هناك تعارض في بنود العقد، مع توافق البنود مع قوانين البلد المراد إقامة المشروع فيه.
 3. ينص العقد على كيفية التعامل المادي بين الطرفين وآلية صرف الدفعات المالية للمشروع.
 4. ينص العقد على كيفية التعامل في حال إحداث أي تغييرات فنية في أحد بنود الأعمال بزيادة أو نقص، وكيفية التعامل معها من حيث النوعية وزمن تنفيذها وتكلفتها.
 5. يحتوي العقد على حقوق وواجبات كل طرف بلغة سهلة الفهم.
 6. يحتوي العقد على غرامات التأخير في بعض الأحيان من حيث كيفية التعامل معها.

(1) من خلال استقراء الباحث لآلية التعاقد على المشاريع الإنسانية وبعض نماذج عقود من قبل المنظمات الإنسانية.



7. يتم الإشارة الى الوثائق المعتمدة في العقد وتسلسلها للرجوع إليها عند الاختلاف.
8. سريان الشروط والمواصفات العامة على العقود بالإضافة الى الشروط التي يتضمنها العقد.
9. اعتبار جميع الملاحق والمخططات ومستندات المشروع ومواصفاته الفنية جزء من العقد من خلال النص على ذلك في أصل العقد المبرم مع الطرف الآخر.
10. تشكل وثائق العقد وحدة متكاملة وتعتبر كل وثيقة فيها جزءاً من العقد بحيث يتمم بعضها بعضاً.

مسؤولية وأهداف الجهة المانحة أثناء مرحلة التعاقد:

- تشتمل مسؤولية الجهة المانحة أثناء التعاقد على ما يأتي:
1. مراجعة وثائق العقد (بالأخص المشاريع الإنشائية) من حيث الآتي:
 - أ. وثيقة العقد الأساسية.
 - ب. الشروط الخاصة (إن وجدت).
 - ج. الشروط العامة.
 - د. المخططات والرسومات.
 - هـ. المواصفات العامة.
 - و. جداول الكميات وفئات الأسعار.
 2. شرح المطلوب تنفيذه للجهة المنفذة من خلال مستندات المشروع النهائية بعد مراجعتها والتدقيق عليها.
 3. الاشتراك في تحمل المسؤولية مع الجهة المنفذة في حال التعاقد مع أي جهة أخرى ستقوم بالمساهمة في تنفيذ المشروع، بحيث تقدم لها المنظمة الإنسانية الاستشارة اللازمة حتى تتوافق مع مواصفات المشروع المطلوبة.

4. تتحمل الجهة المانحة المستحقات المالية المطلوبة للجهة المنفذة في مواعييدها طبقاً للعقد، ولا تتحمل الجهة المنفذة تبعات تأخير الدفع طبقاً لما ينص عليه العقد.

أما الأهداف الرئيسية للجهة المانحة أثناء مرحلة التعاقد:

1. الحصول على أحسن جودة للمشروع وبأقل تكلفة وأقل وقت.
2. تجنب تحمل المخاطر في حالة حدوثها قدر الإمكان.
3. الاحتفاظ بأخذ قرار أي تغييرات فنية قد تطرأ على المشروع أثناء مرحلة التنفيذ.

مسؤولية وأهداف الجهة المنفذة أثناء مرحلة التعاقد:

لوحظ أن الجهة المنفذة أثناء التعاقد تتضمن مسؤوليتها ما يأتي:

1. هي المسؤول عن سلامة وجودة المشروع خلال مدة تنفيذه المنصوص عليها في العقد، فإذا حدث خلل أثناء مرحلة التنفيذ فتتحمل الجهة المنفذة تبعاته.
2. الجهة المنفذة مسؤولة عن تأمين موارد بشرية كافية ودفع أجورهم أثناء تواجدهم على رأس المشروع.
3. في حال المشاريع الإنشائية، فإن الجهة المنفذة مسؤولة عن جودة المواد المستعملة أثناء عملية إنشاء المشروع، وتكون مسؤولة عن الأعمال التي تم إنجازها ولم تُسلم بعد للمنظمة الإنسانية.
4. يقع على عاتق الجهة المنفذة القيام بجميع الأعمال المطلوب تنفيذها طبقاً للمواصفات الفنية والشروط والرسومات الهندسية التي تم التعاقد عليها خلال المدة المحددة للمشروع (في حال المشاريع الإنشائية).



أما الأهداف الرئيسية للجهة المنفذة أثناء مرحلة التعاقد فهي:

1. الوصول إلى اتفاق مع المنظمة الإنسانية يتضمن تحديد زمن تنفيذ المشروع.
2. تحقيق جودة العمل المطلوبة أثناء تنفيذ المشروع.
3. تجنب حدوث المخاطر قدر الإمكان.
4. تجنب الوقوع في الشروط الجزائية أثناء تنفيذ المشروع الإنشائي.

بعض أنواع تعاقدات المشاريع الإنسانية:

1. تعاقدات مشاريع إغاثية: هي تعاقدات مشاريع يتم تنفيذها نتيجة الأضرار التي تسببها الكوارث الطبيعية أو بفعل النزاعات المسلحة، ومنها توفير المأوى والمواد الغذائية وغير الغذائية والمياه والإصحاح البيئي والإغاثة الطبية.
2. تعاقدات مشاريع إنشائية: منها بناء المساجد ودور رعاية الأيتام والمسنين وتجهيز المدارس وبناء الجامعات والكليات، وإنشاء المراكز الطبية والصحية وتجهيز المستشفيات، وبناء وتجهيز مراكز تدريب مهنية وحرفية، وحفر الآبار بأنواعها وشبكات توزيع المياه والسدود... إلخ.
3. تعاقدات مشاريع ثقافية: منها دورات تأهيل المعلمين والدعاة والأئمة، وأنشطة تثقيفية وتوفير كتب ومراجع علمية، وإقامة دورات تدريبية، وإعادة تأهيل وتوفير برامج حاسوبية.
4. تعاقدات مشاريع تنمية: منها المشاريع المدرة للدخل التي تساعد الأسر المتعففة للقيام باحتياجاتها ذاتياً، مثل التمكين الاقتصادي والإصلاح الزراعي والصناعات اليدوية والتنمية الحيوانية والبحرية... إلخ.



رابعاً: الاجتماعات التحضيرية لتنفيذ المشروع فعلياً:

بعد أن تتم عملية التعاقد بنجاح واعتماد المخصص المالي للمشروع، تقوم إدارة المشاريع بتنظيم اجتماعات تحضيرية للبدء في عملية تنفيذ المشروع الجديد، حيث لوحظ أن هذه الاجتماعات تُبنى على المنهجية التشاركية وإدارة التوقعات بين الأطراف المعنية بالمشروع والجهات المستفيدة، وتتلخص نتائج هذه الاجتماعات التحضيرية في الآتي:

1. تكوين فريق العمل المنفذ للمشروع:

بناءً على الخطة التنفيذية التي تم وضعها مسبقاً للمشروع، يتم تكوين فريق العمل المنفذ للمشروع بحيث يكون ذا كفاءة مناسبة في تنفيذ المشاريع، والذي بدوره سيقوم بتنفيذ خطة العمل الموضوعية، كما يقوم مدير المشروع بتوزيع المهام وآلية الإشراف على الأنشطة وتنظيم وإدارة العمل، بالإضافة إلى اعتماد آلية العمل الإدارية والمالية التي تتناسب مع لوائح عمل المنظمة ومع طبيعة سير العمل في المشروع، ولا يقتصر عمل مدير المشروع فقط على إدارة المشروع عن بُعد، بل يلعب دور القائد والراصد والموجه لجميع نواحي المشروع الفنية والمالية والبشرية، ورفع تقارير سير العمل الدورية إلى إدارة المشاريع، التي بدورها تقوم بإفادة الجهات الممولة بآخر تطورات المشروع، وقد لوحظ أن غياب دور القائد في المشروع قد يؤدي إلى فشله، لذا كان على مدير المشروع أن يكون مديراً وقائداً في نفس الوقت.

2. وضع توقعات للمخاطر والمعوقات وكيفية التعامل معها بمرونة:

أثناء الاجتماعات التحضيرية، يتم رسم الصورة النهائية لمرحلة التنفيذ بعد النظر للمشروع الإنساني ككل ومناقشة جميع البنود التحضيرية لهذه المرحلة، التي من أبرزها وضع توقعات المخاطر والمعوقات ووضع كافة الفرضيات والحلول التي تتناسب مع طبيعة المشروع، والآليات



المتبعة لتنفيذها، مع إعداد الخطط التنسيقية اللازمة لمواجهة المخاطر والمعوقات التي يمكن أن تعترض سير عمل المشروع أثناء تنفيذه، وذلك من خلال اعتماد مدير المشروع وفريقه على الدروس المستفادة من المشاريع المشابهة التي سبق تنفيذها إما في ذات قطاع المجتمع المحلي أو قطاعات أخرى في ذات البلد، والتي تم رصد سلبياتها والمعوقات التي واجهتها لاتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمنع حدوث المخاطر مرة ثانية، أو للتقليل من آثارها في حال حدوثها، لذا يقوم جميع أعضاء المشروع بتعزيز الإجراءات الواجب اتباعها بشكل مقنن ومدرّس، مع ضمان سلامة المشروع في جميع الظروف، والتنويه إلى ضرورة الالتزام بتوزيع خطة الجودة والسلامة على جميع الأنشطة بشكل مهني واحترافي، والعمل بإيجابية في اتخاذ القرارات المناسبة لتأمين وتجنب جميع المخاطر والمعوقات، لخلق نوع من المرونة في عملية تنفيذ المشروع، بحيث تكون دائرته مفتوحة وقابلة لإدخال أي تعديلات أو زيادات عليه أثناء تنفيذه، وبما لا يتعارض مع أهداف المشروع ومصلحته العامة.

3. آلية التواصل مع الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي:

يتم وضع آلية للتواصل مع الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل المختلفة التي تختلف درجتها تبعاً لقدرات المنظمات وحجم المشروع ومستوى تغطيته الجغرافية، كما تلعب وسائل التواصل دوراً مهماً في نجاح المشروع الإنساني وتحقيق مبدأ الشفافية والمصداقية، فكلما كانت هناك آلية واضحة للتواصل مع الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي والإعلام عن المشروع المزمع تطبيقه من قبل المنظمة في وسائل الإعلام المتعددة والمختلفة مثل الصحف والمجلات والنشرات الإخبارية والإعلانات وعقد اللقاءات والاجتماعات مع المستفيدين، كلما كان ذلك أكثر فاعلية في تحقيق رضا المستفيدين من المشروع والمجتمع المحلي وتفاعلهم في تأمين وإنجاح عملية تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه.

4. آلية توثيق خطوات المشروع:

يتم ضبط آلية توثيق خطوات تنفيذ المشروع نظراً لأن عملية التوثيق هي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية المتكاملة وعنصر أساس في إنجاحها، وقد لوحظ أن المنظمات الإنسانية تحرص على تسجيل وتوثيق كافة خطوات تنفيذ المشروع الإنساني لتستفيد من ذلك في ضبط المشروع ومتابعته وتقويمه، والخروج بدروس مستفادة أثناء عملية تقييم المشروع -والتي يمكن أن يستفاد منها في المشاريع الإنسانية المستقبلية-، وكذا توثيق الخبرات اللازمة على مدار دورة حياة المشروع تعود بالفائدة الإيجابية على المنظمات الإنسانية الأخرى التي تسعى لتطبيق مثل هذا النوع من المشاريع.





خامساً: القوى المحركة للمشروع من قبل وحدة التنفيذ:

يعتمد تنفيذ المشاريع الإنسانية في المنظمات الإنسانية بشكل أساسي على الوحدات المنفذة له في البلاد التي يقام فيها المشروع، والتي تعتبر هي القوى المحركة والمنفذة للمشروع الإنساني على أرض الواقع، حيث يتم إعداد قادة فريق العمل والكادر البشري المؤهل لإدارة المشروع من قبل الجهة المنفذة ممن سيقومون بعملية الإشراف الكامل على المشروع الإنساني وتزويد المنظمة الإنسانية بالتقارير اللازمة عن حالة إنجاز المشروع أولاً بأول، ومما هو جدير بالذكر أن بعض هذه الوحدات المشرفة هي من قامت بإعداد دراسة جدوى المشروع مسبقاً وقدمته للمنظمة الإنسانية، لذا فإن قوة تحكمها في إدارة المشروع تكون أسهل وذات تأثير فعال في درجة إنجازه على النحو المطلوب، ومن هذه القوى المحركة للمشروع الإنساني ما يأتي:

1. الشركاء المحليون:

يقوم الشركاء المحليون بدور الممثل في تنفيذ المشاريع الإنسانية في بلدان العالم التي تنوب عن المنظمات الإنسانية الكبرى (الجهات المانحة) فيها، حيث تتركس كل خدماتها لتنفيذ المشاريع التي تخدم الأفراد القائمين في محيط مجتمعهم، فلا يستطيع أحد أن ينكر الدور الذي يقوم به الشركاء المحليون في خدمة المجتمع المحلي من خلال تنفيذ كافة المشاريع الإنسانية بما لديهم من دراية وتعمق في معرفة مشاكل المجتمع الاجتماعية والصحية والتعليمية والبيئية، وتحديد الكوادر البشرية المحلية التي لها الدور الفاعل في عملية إدارة وتشغيل المشاريع الإنسانية، وقدرتهم على تولي دور الإشراف والتواصل والتنسيق مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع المحلي لتوفير الدعم اللازم أثناء مرحلة تنفيذ المشاريع.

2. المكاتب الخارجية:

تعمل المكاتب الميدانية المسجلة رسمياً في شتى دول العالم والتابعة للمنظمة الرئيسة التي يتم من خلالها تنفيذ المشاريع الإنسانية مباشرة، فبعد عمل دراسة ميدانية شافية يقوم فريق العمل بهذه المكاتب بالإشراف الكامل على تنفيذ المشاريع الخارجية كممثلين مباشرين يعملون في مكاتبهم الميدانية المسجلة داخل المجتمعات المحلية في ذات البلد، حيث يقومون بتنفيذ المشاريع وإعداد التقارير اللازمة ومتابعة ورصد المشاريع بأنفسهم.

3. المنظمات الدولية:

تقوم بعض مكاتب المنظمات الدولية في شتى دول العالم بالتنسيق مع بعض المنظمات الإنسانية لتكون بمثابة الوحدة المنفذة والمسؤولة عن تنفيذ المشاريع المشتركة، فضلاً عن أن التعامل مع هذه المنظمات الدولية يعزز إمكانيات توفير الضروريات والاحتياجات اللازمة أثناء مرحلة التنفيذ من كوادر بشرية ذات كفاءة عالية في إدارة وتنظيم المشاريع الإنسانية، ووضع خطة تنفيذية وفق المعايير الدولية في إدارة المشاريع، والتي من سياساتها تحقيق الجودة العالمية في تنفيذ المشاريع، ويعمل فريق المنظمات الدولية على تحقيق الاحتياجات الإنسانية التنموية والاجتماعية، وتقوم بالإشراف على تنفيذ المشاريع التي تغطي كافة تلك الاحتياجات الإنسانية على جميع المستويات، من خلال التعاون المشترك بينها وبين المنظمات الإنسانية المانحة، وينتج عن ذلك نتائج إيجابية كتبادل الخبرات والقدرات بين هذه المنظمات الدولية وبين المنظمات الإنسانية غير الحكومية، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد أثناء مرحلة تنفيذ المشروع.



4. شركات المقاولات الهندسية الدولية:

تقوم بعض المنظمات الإنسانية بالتعاقد مع شركات مقاولات دولية معتمدة للقيام بالأعمال الإنشائية والإشراف على بعض مشاريعها الإنسانية ذات الموازنات المرتفعة، كإقامة المساجد الكبرى والمراكز الصحية والمستشفيات التخصصية والجامعة والتعليمية والمدارس... إلخ، مع توفير كوادر بشرية مؤهلة على مستوى التنفيذ وعلى مستوى الإشراف الكامل والرقابة على المشروع، وفق الخطة التنفيذية التي عليها يسير الجدول الزمني للمشروع، مع توفير التقارير اللازمة وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالتكلفة المخصصة للمشروع، وعلى هذا يتم التعاقد مع هذه الشركات وتحديد طريقة تنفيذ الأعمال وكذلك الطريقة التي سوف تصل بها المستحقات المالية لأصحابها، وتختلف العقود المبرمة مع شركات المقاولات الهندسية الدولية باختلاف المشاريع من ناحية حجم وزمن المشروع وطريقة دفع المستحقات لها، وقد اتضح لي أن هذا النوع من الممارسات لا تلجأ إليه المنظمات إلا في حالة المشاريع الكبرى والتخصصية.

بناءً على ما تقدم، فقد لوحظ أن الوحدات المنفذة المحلية هي المنحكم والراصد الأول لخطوات تنفيذ المشروع والمسؤولة عن إنجازه على المستوى المطلوب، الأمر الذي يتطلب متابعة داخلية مستمرة من الوحدة المنفذة لضمان إنجاز المشروع في الوقت والتكلفة المحددين مسبقاً، وهذا النوع من المتابعة يتم إجراؤه بواسطة الوحدة المنفذة بصفتها قائمة على رأس تنفيذ المشروع ومشرفة عليه بصورة مباشرة، أما المنظمات المانحة فلديها ممارسات واتجاهات في مرحلة متابعة المشاريع من الخارج (المتابعة الخارجية) متزامنة مع الجهة المنفذة، والتي تختص بصورة أساسية على مجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته ومتابعتها من خلال إدارة المشاريع لديها، وتهدف إلى إمداد مدير المشروع والمشرفين عليه بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع الإنساني وفق المواصفات الفنية ومعايير الجودة والوقت والتكلفة المتفق عليها.

ونظراً لأهمية متابعة المشروع الإنساني من قِبَل الجهات المانحة، فسيتم تناول مرحلة متابعة المشروع الإنساني بشكل من الإيضاح والتفصيل في المبحث القادم.

المبحث الخامس

مرحلة متابعة المشروع الإنساني

مرحلة متابعة المشروع الإنساني هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية على مدار عمر المشروع من أجل جمع التقارير اللازمة عن تشغيله وإنجاز مراحله المختلفة وتأثيراته، ومن ثمّ تحليلها من قبل إدارة المشاريع في الجهة المانحة لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة التنفيذية الموضوعة له، وذلك لبيان وتحليل الوضع الحالي للمشروع من خلال التركيز على مؤشرات الأداء أثناء عملية التنفيذ⁽¹⁾، ومن المهم وضع خطة لعملية متابعة أنشطة المشاريع الإنسانية لما لها من أهمية لضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون الانحراف، ومقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في مراحل إنجاز المشروع التي منها⁽²⁾:

- تنفيذ المشروع الإنساني وفق الجدول الزمني المخطط له مسبقاً.
- وضع تكلفة الأنشطة المنفذة في إطار الموازنة المعتمدة.
- وصول مخرجات المشروع للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- صرف الدفعات المالية في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- إنجاز المشروع الإنساني وفق معايير الجودة المطابقة للمواصفات الفنية المتفق عليها في الخطة.

(1) عماد بوحوش، إدارة المشاريع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 235 عمان 1980 م ص 113.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم الإداري، داروائل للنشر، عمان 2000 م ص 216.



- استخدام القوى البشرية والإمكانات المادية بفاعلية وكفاءة.
- تحقيق تأثيرات المشروع والتعرف على درجة تحققها.
- تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على المشكلات والجوانب التي تعوق تنفيذ المشروع الإنساني لإيجاد الحلول المناسبة لها.

وقد ازداد في الآونة الأخيرة إيمان المنظمات الإنسانية بأهمية عملية المتابعة التي تعتبر من أهم مراحل إدارة المشروع، والتي تأتي استكمالاً للمراحل الأخرى، كما أنها تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف الخطة التنفيذية، فالمتابعة تستند في المقام الأول إلى خطة إدارة المشروع، وخطة إدارة المخاطر، وخطة إدارة الجودة، والتي من خلالها يتم متابعة سير المشروع والتقدم في الأعمال، كذلك حل المشاكل والمصاعب والعقبات التي تمر بها الوحدة المنفذة للمشروع والمسؤولة عن التحكم في تنفيذ المشروع الإنساني ورصده عن قرب والإشراف التام عليه، ولإنتمام إجراء عملية المتابعة الفعالة من قِبَل المنظمة المانحة، فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدقيق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب إليها، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة للمساعدة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة المشروع بالسرعة والمعدل المطلوب، لذا فإن المتابعة المستمرة من قِبَل الجهة المانحة للمشروع ضرورية للحفاظ على نوعية وجودة العمل الذي يجري، وللتأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح ويحرز تقدماً نحو تحقيق الهدف وفق المواصفات المتفق عليها والموازنة المعتمدة والوقت المحدد له، ومتابعة المشاكل في وقت مبكر والعمل على علاجها⁽¹⁾.

(1) أيمن السواحلي، المشروعات الإنتاجية، القاهرة 2003م ص 31.



1. أسباب إجراء عملية المتابعة للمشروع الإنساني⁽¹⁾:

تتم عملية المتابعة لإمداد إدارة المشاريع بالجهة المانحة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

- مستوى الجودة وكفاءة الأداء.
- الموازنة العامة للمشروع.
- الجدول الزمني المعدّ مسبقاً.
- الموارد البشرية العاملة في المشروع.

2. الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة⁽²⁾:

من أجل وضع خطة متابعة للمشروع الإنساني تحرص الجهات المانحة على توافر ما يأتي مسبقاً:

- الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع وتوثيق مراحل تنفيذها.
- تحديد الهدف من عملية المتابعة للمشروع الإنساني والوقوف على أي من الأنشطة التي تم تنفيذها وأي من النتائج تم تحقيقها.
- تحديد الوقت الزمني للمتابعة وتعبق وتحليل سير المشروع وإنجاز الأعمال.
- تحديد أساليب وطرق المتابعة وتوفير أساس قوي للمتابعات المرحلية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنبيه قيادة إدارة المشاريع بالمشاكل الموجودة، وتقديم خيارات آنية للحلول وتفسيرها بواسطة الإدارة ومن ثم اتخاذ القرار السليم.
- وضع معايير الأداء والتركيز على متابعة مؤشرات الإنجاز.

(1) أيمن السباعي، إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق، القاهرة 2002م ص23.

(2) د. جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1989 ص 134.



3. خطوات متابعة المشروع الإنساني⁽¹⁾:

هناك ثلاث خطوات يقوم مدير المشروع بأخذها بعين الاعتبار وهي:

أ. وضع المقاييس أو تحديد المعايير:

فمقاييس أو معايير المتابعة تمثل ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، أي الهدف التفصيلي الذي يجب تحقيقه، لذا فإن وضع المقاييس الصحيحة هو بمثابة أساس للمتابعة الفعالة والصحيحة، وتختلف المقاييس باختلاف النشاط المراقب وطبيعته وتطوره.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية:

تعتمد على قياس متابعة الأداء الفعلي الذي تحقق داخل المشروع أو الأداء المتوقع، ثم مقارنته بالمقاييس التي سبق وتم اختيارها، لذا فإن نجاح هذه المرحلة يتوقف إلى حد كبير على وضوح المقاييس المستخدمة، ومن أهم طرق قياس الأداء الآتي:

- الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس.
- خصوصية القياس.
- صلة القياس الوثيقة بأهداف المشروع المتمثلة بالسلوك والفعالية والتنظيم والنتائج المرجوة.

ج. الكشف عن الانحرافات وتصحيحها:

العمل الأساس في هذه الخطوة ينحصر على تصحيح الانحرافات السالبة ومعالجتها من خلال تعديلها أو وضع خطة بديلة لها.

(1) بيريت م ليكي، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 2000م ص 61.

4. أبرز معايير ومؤشرات متابعة المشروع الإنساني⁽¹⁾:

تعتبر عملية متابعة تنفيذ المشاريع عملاً ضرورياً تقوم به المنظمات الإنسانية من أجل ضمان تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع والحصول على النتائج المتوقعة، ومن معايير المتابعة التي تستخدمها المنظمات المانحة الآتي:



أ. مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع:

فيتم تقديم تقارير دورية عن مراحل التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه، وتلتزم الجهة المنفذة بالمدة الزمنية المتفق عليها لإتمام المشروع الإنساني.

(1) أيمن السباعي، إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق، مصدر سابق ص25.



ب. مدى الالتزام ببند التمويل:

التأكد من التزام الجهة المنفذة للمشروع ببند التمويل وعناصره المحددة في خطة المشروع الإنساني واتفاقيته، وكذلك التزامها بعدم التجاوز أو المناقلة بين البنود إلا بالموافقة الخطية المسبقة من المنظمة المانحة.

ج. متابعة الالتزام بجودة تنفيذ المشروع:

ضرورة أن تتم متابعة تنفيذ المشروع من خلال أنواع المتابعات المختلفة التي منها الزيارات الميدانية للاطلاع على سير العمل والتحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً لمعايير الجودة ومواصفات المشروع المتفق عليها، والخطة التنفيذية للمشروع، ومتابعة مدى دقة التقارير المالية والفنية التي يُعدّها القائمون على التنفيذ بما يتوافق مع اتفاقية المشروع الإنساني.

د. إبراز دور المنظمة المانحة في المشروع:

التزام الجهة المنفذة بإبراز اسم المنظمة المانحة ودورها في كافة مخرجات ومنشورات المشروع في مختلف مراحل تنفيذه.

وقد يكون للنشاط الواحد في المشروع الإنساني العديد من المؤشرات التي تعتبر العلامة الدالة على تحقيق الأهداف والأنشطة، حيث إنها تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث أثناء عملية المتابعة، بحيث يتصف المؤشر الجيد بعلاقته بأهداف المشروع كمّاً ونوعاً، والذي يمكن قياسه بالنسبة المئوية أو المعدل، ومن أنواع هذه المؤشرات ما يأتي:

1. مؤشرات الأداء: وهي كمية المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
2. مؤشرات النجاح: وهي التي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة.

5. أساليب وطرق متابعة المشروع الإنساني لدى المنظمات الإنسانية:

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل، والوقت المناسب لإنجاز العمل، والموارد المتاحة، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية ونوعية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعة.

ويقوم مدير المشروع الإنساني بعملية الإعداد للمتابعة بالتعاون مع الوحدة المنفذة للمشروع، حيث يقوم كل بدوره بجمع المعلومات اللازمة عن المشروع حول تقدم سير العمل حسب المدة المتفق عليها ووفق الجدول الزمني، ثم يتم قراءة التقارير واتخاذ الإجراءات اللازمة حسب الحاجة، وتكون الإجراءات كالآتي:

- إجراءات تصحيحية: يتم فيها تصحيح سير العمل بما يتفق مع الجدول الزمني والخطة التنفيذية.
- إجراءات وقائية: يتم فيها اتخاذ إجراءات لتفادي أخطاء الماضي لتجنب حدوثها مستقبلاً.

وفي حال اتخاذ إجراء من شأنه تغيير خطط العمل أو تغيير جوهري على أهداف المشروع، يقوم مدير المشروع الإنساني بالتواصل مع المستفيدين لاتخاذ القرار الصائب وإخطار الجهة الممولة للمشروع لأخذ الموافقة اللازمة بذلك.

كما وجدت أن عملية المتابعة هي عملية أساسية وملزمة لكل المشاريع الإنسانية داخل المنظمات الإنسانية سواءً على مستوى الوحدة المنفذة للمشروع أو على مستوى المتبرع نفسه، لذا فإن كل مشروع يمر بأساليب وآليات مختلفة من المتابعات تعتمد في الأساس على نوع المشروع وحجمه والمدة الزمنية لتنفيذه، وفق المواصفات والخطة التنفيذية المتفق عليها، ومنها ما يأتي:



أ. المتابعة اليدوية:

هي وسيلة للتواصل مع الوحدات المنفذة للمشروع الإنساني عن طريق مراسلات البريد اليدوي أو الفاكسات المرسلة، أو عن طريق شركات الشحن الدولية مثل الـ DHL أو أراميكس، إلا أن هذه الطريقة في بعض الحالات لا تصلح إلا في حالة إرسال تقارير أو مراسلات معتمدة رسمياً بختم أو توقيع أصلي من أحد طرفي المشروع الإنساني، وقد وجدت أن هذه الطريقة أصبحت قديمة وقليلة الحدوث بعد ثورة التكنولوجيا التي نعيشها في هذا العصر الحديث وسهولة طرق التواصل بأشكالها المختلفة، فضلاً عن ضياع الوقت والمجهود والتكلفة في القيام بهذا النوع من المتابعة.

ب. المتابعة عن طريق البريد الإلكتروني:

وهي وسيلة معتمدة وجيدة للتواصل مع الوحدات المنفذة للمشروع الإنساني عن بُعد، حيث يتم من خلالها تبادل المراسلات المختلفة بين الجهة الممولة للمشروع والجهة المنفذة وإرسال التقارير الدورية والصور الفوتوغرافية عن مراحل وسير المشروع، كما يمكن عن طريقها التبليغ السريع عن حدوث بعض المشاكل الطارئة لتداركها في ذات الوقت من خلال اتخاذ القرار المناسب من قِبَل الجهة الممولة للمشروع بشكل أسرع من الطريقة السابقة، وهذه الطريقة فيها بعض العيوب كأرشفة بعض البيانات خارج حدود المنظمة، وصعوبة البحث وإيجاد ملفات المشاريع المتزايدة والكثيرة من خلال البريد الإلكتروني، كما أن البريد الإلكتروني عرضه للاختراق والقرصنة.

ج. المتابعة عن طريق البرنامج الإلكتروني:

وهي وسيلة ناجحة للغاية ومرحلة متقدمة اتبعتها المنظمات الإنسانية للمتابعة عن بُعد مع

كل من الوحدات المنفذة للمشروع وكبار المتبرعين، من خلال إرسال التقارير اللازمة عن حالة سير المشروع الإنساني، حيث يتم الدخول إلى هذه البرامج الإلكترونية باسم مستخدم وكلمة مرور لضمان حماية المستخدم من خرق المعلومات السرية عن المشروع، كما أنها تمكّن من سرعة الحصول على بيانات دقيقة ومؤرشفة عن المشروع بشكل منظم ومرتب، لذا فإن هذه الطريقة تمتاز بتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وتساعد على سهولة التبادل المعلوماتي السريع بين جميع أطراف المشروع، وتدارك أي عوائق قد تظهر في المشروع تحول دون إتمام أحد مراحل التنفيذ حتى يتم التغلب عليها مبكراً.

د. الزيارات الميدانية للمشروع الإنساني:

عادة ما تتم متابعة المشاريع الكبيرة مثل المستشفيات والوحدات الصحية والمدارس ودور الرعاية وغيرها عن طريق القيام بزيارات ميدانية من قبل فريق العمل بإدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية لموقع تنفيذ المشروع، للوقوف على مستوى الإنجاز وجودة العمل، كما لوحظ أحياناً أنه يتم تعيين مهندس مقيم للإشراف على المشاريع الكبرى أو وضع مكتب ميداني كممثل للجهة المانحة، يعمل كل منهم بدوره في مشاهدة وملاحظة موقع المشروع ومراقبة سير العمل وأداء العاملين بالمشروع، وعقد لقاءات واجتماعات فردية وجماعية معهم ومع الجهات المشاركة فيه والمستفيدين منه، للوقوف على خطوات الإنجاز وما سيلحقها من نتائج إيجابية تعود بالنفع على أفراد المجتمع.

هـ. المتابعة الميدانية من خلال مكاتب ميدانية:

تقوم المنظمات الإنسانية بالتعاقد مع مكاتب استشارية لمتابعة مشاريعها ميدانياً، ولوحظ أن هذا النوع من المتابعات تلجأ إليه المنظمات الإنسانية في المشاريع الكبرى أو ذات الطابع التخصصي، كالمشاريع التنموية والطبية والبنية التحتية.



6. أنواع تقارير متابعة المشروع الإنساني:

سأستعرض فيما يأتي أنواع المتابعات التي تنتهجها المنظمات الإنسانية أثناء متابعة مشاريعها الإنسانية، والتي من خلال نتائجها يتم كتابة التقارير اللازمة إلى المتبرعين:

- **المتابعة الفنية:** المتابعة الفنية للمشروع هي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من أموال، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع، والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.

- **المتابعة المالية:** هي أحد أنواع المتابعات المستخدمة في تنفيذ المشاريع، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على المشروع الإنساني مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من اعتمادات لتنفيذه على الوجه المطلوب.

وهذا النوع من أنواع المتابعة يتم إجراؤه على فترات منها:

- **شهرية:** حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية.
- **دورية:** في هذه الحالة يتم إعداد تقارير دورية بما لا يتجاوز نهاية الشهر الآتي للربع المحدد، ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ.
- **سنوية:** لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية.

وهذا ما تقوم به الوحدة المنفذة للمشروع على أرض الواقع لمتابعة ورصد المشروع مالياً وفنياً، وبعدها يتم رفع التقارير للجهات المانحة حسب جدول الدفعات المعتمد، وتتميز التقارير بالبساطة

والدقة والشفافية عن واقع المشروع، مما يساعد إدارات المشاريع في اتخاذ القرارات المناسبة، فعند ظهور مشكلة أثناء التنفيذ أو معوق يحول دون إتمامه، يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم لمواجهة الموقف وتجنب تعطيل المشروع.

ومن أبرز ما تتضمنه تقارير المتابعة ما يأتي:

- توضيح الهدف المرحلي من عملية المتابعة.
- توضيح النشاط الذي تم إنجازه في هذه الفترة.
- تسجيل ما تم ملاحظته من مشاكل ومعوقات.
- توضيح أي انحرافات عن مؤشرات الإنجاز.
- الاقتراحات والتوصيات لتعديل مسار العمل.

كما أن كتابة تقارير المشاريع الإنسانية التي توفرها الوحدات المنفذة للمنظمات الإنسانية تمر بثلاث خطوات، تتضمن كل خطوة الأمور الآتية:

الخطوة الأولى:

عبارة عن التقرير الأولي

للمتابعة ويحتوي على عدة أشياء منها:

- معلومات مختصرة عن المشروع.
- التأكيد على توقيع العقد



من قبل وحدة التنفيذ.

- التأكيد على استلام وحدة التنفيذ للمبلغ المحول.
- التاريخ الفعلي للبدء في المشروع.
- موعد التقارير اللاحقة للمشروع.
- أي عوائق تظهر في المشروع تحول دون إتمام المرحلة الأولى من المشروع بنجاح، حتى يتم التغلب عليها مبكراً.

الخطوة الثانية:

هي التقرير الدوري لسير العمل بالمشروع، حيث إن عدد هذه التقارير الدورية يعتمد على حجم المشروع وتكلفته، ففي بعض المشاريع قليلة التكلفة لا يوجد تقرير دوري وتكتفي المنظمات المانحة بالتقرير النهائي عن حالة المشروع، وفي أحيان أخرى تصل التقارير الدورية إلى أربعة أو خمسة تقارير على مدار إنشاء المشروع الخيري، وغالباً ما يحتوي التقرير الدوري على الآتي:

- معلومات مختصرة عن المشروع.
- صور فوتوغرافية لمراحل الإنجاز بالمشروع، وتكون هذه الصور مفصلة وواضحة، وإذا ظهرت هناك أي مخالفات في الصور على مراحل تنفيذ المشروع يتم التنبيه على الوحدة المنفذة للمشروع بتعديل هذه المخالفة إما بإجراء تصحيحي أو وقائي، وفي حال عدم وضوح الصور لأي سبب من الأسباب يتم رفض التقرير ويُطلب من وحدة التنفيذ تقرير آخر بالمواصفات القياسية المتفق عليها عند توقيع العقد.
- موعد التقرير اللاحق للمشروع.
- أي عوائق تظهر في المشروع تحول دون إتمام المرحلة الآتية من المشروع بنجاح.

الخطوة الثالثة:

هي عبارة عن التقرير النهائي للمشروع، وينقسم إلى قسمين هما: قسم فني وقسم مالي. ويحتوي القسم الفني على الآتي:

- معلومات مختصرة عن المشروع.
- صور فوتوغرافية عن المشروع من خلالها يمكن التأكد من جودة العمل في المشروع من كل الجهات، ومن الداخل والخارج، ومقارنتها بالمخطط النهائي للمشروع ومواصفاته.
- صور لأي مباني ملحقة بالمشروع الرئيس.
- صور عن النشاطات المقامة داخل المشروع وتشغيله.

أما القسم الخاص بالتقرير المالي، فهو يحتوي بشكل مبسط على المعلومات الآتية:

- عدد الدفعات المالية التي تم استلامها.
- تواريخ استلام الدفعات.
- أي دفعات مالية متبقية على المشروع.
- أي إضافات مالية يحتاجها المشروع.

7. الآثار السلبية الناتجة عن غياب أو ضعف عملية المتابعة:

إن غياب عملية المتابعة أو ضعفها لدى الجهات المانحة لها نتائج سلبية على المشروع الإنساني منها ما يأتي:

أ. تأخير إنجاز العمل:

يعتبر إنجاز المشروع في الوقت المحدد من الأهداف الرئيسة في إدارة المشاريع، فتأخر المشروع له انعكاسات سلبية على قيمة العقد لكون أعمال العقد مرتبطة بعناصر وأنشطة ومهام



لها تمويل مالي مخصص وفق الجدول الزمني للمشروع، لذا فأى تقصير في عملية المتابعة سواءً من قِبَل الوحدة المنفذة أو المنظمة المانحة تعمل على تأخير المشروع، وهذا سيعود بالضرر على الجهة المانحة وعلى المستفيدين على حد سواء، كما سيؤدي إلى فقد الثقة بين المنظمة المانحة وبين الوحدة المنفذة للمشروع، وذلك لكبر حجم تبعات التأخير السلبية على ممولي المشاريع، إلا إذا كانت أسباب التأخير نتيجة ظروف قهرية خارجة عن إرادة الوحدة المنفذة للمشروع.

ب. إهدار في استخدام الموارد والموازنة:

تعتبر إدارة الموارد وضبط موازنات المشاريع أمر حاسم لأي منظمة إنسانية تسعى إلى تحقيق أهداف المشروع الإنساني ولديها التزام بإنفاق مواردها المالية بحكمة ووضوح ونزاهة حول تلك النفقات، ليس فقط لأن مصدر تلك الموارد يأتي من عمل الخير والتبرعات، بل كونها أيضا تنفق بالنيابة عن المتبرعين الذين يرجون الحصول على أفضل النتائج الممكنة عند صرف أموالهم في قنوات الخير المختلفة، ووضعها في نصابها التي تستحقه، لذا فإن من عواقب سوء متابعة موارد المشروع والموازنة المخصصة له يعمل على إهدار تلك الموارد وتبديد الموازنة التي خصصت له، والذي يمثل خرقا في الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع، وتضر بشكل كبير في سمعة المنظمة الإنسانية وتقلل من ثقة المتبرعين بصفة عامة، لذا فإن عملية المتابعة من قِبَل المنظمة الإنسانية يعمل على التقليل من حدوث هذه المشكلة، وتمكّنها من الاستفادة المثلى من مواردها المتاحة، وتحليل أدائها المالي وتطبيق الدروس المستفادة في تحديث وتحسين عملية إعداد الموازنة والأطر المالية المستقبلية.

ج. التأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل:

توفير المعلومات الضرورية عن حالة إنجاز المشروع الإنساني وإعداد التقارير اللازمة عنه

يعمل على تقليل المشكلات والصعوبات التي قد تواجه المشروع أثناء مرحلة التنفيذ، إلا أن غياب عملية المتابعة أو ضعفها أثناء خطوات تنفيذ المشروع يؤدي إلى نقص توافر المعلومات اللازمة والتقاعس في استخدام الأنشطة والموارد المتاحة بالشكل الذي يضمن إنجاز المشروع الإنساني وفق المواصفات والجدول الزمني المتفق عليه مسبقاً، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تأخر إنجاز المشروع وظهور العديد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه سير الأعمال في المشروع.

د. التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع:

إن عدم وجود متابعة دقيقة من قِبَل المنظمة الممولة للمشاريع الإنسانية واتخاذ القرارات اللازمة للإسراع في معالجة المشكلات والعوائق التي تواجه تنفيذ المشاريع (وبخاصة المشاريع التنموية الكبرى)، يؤدي إلى إعاقة تنفيذ المشاريع في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، كما يؤدي إلى حدوث تعارض بين جميع الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع، ومنها الجهة المنفذة والمقاولون والاستشاريون، والذي يأتي نتيجة انعدام التنسيق بين المنظمات المانحة وبين الجهات المشاركة، وعدم الإعداد الجيد لمتطلبات المتابعة، ووضع خطة واضحة لها قبل الشروع في التنفيذ، والاعتماد على فريق عمل غير مؤهل لإجراء المتابعة المطلوبة.

8. عملية التوجيه من خلال المتابع (مدير المشروع) في إدارة المشروع الإنساني:

تعتبر عملية التوجيه من خلال مدير المشروع عنصراً مهماً من عناصر إدارة المشاريع ومن وظائفها الأساسية، حيث تتضمن جملة الأسس والتدابير التي يتبناها مدير المشروع في تحفيز مرؤوسيه والإشراف عليهم من أجل السير نحو الأهداف المطلوبة⁽¹⁾، فمدير المشروع الذي تتوفر فيه الصفات القيادية وفهمه للسلوك التنظيمي لفريق العمل داخل المشروع -بواسطة التوجيه

(1) د جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق - مصدر سابق ص 174.



الرشيء والحكيم-، يجعل فريق العمل منسجماً ومتوافقاً ومنفذاً للأوامر والتوجيهات برغبة وقناعة، فعملية التوجيه الجيد ترتكز على أربعة مبادئ أساسية هي⁽¹⁾:

أ. تجانس الأهداف:

تعني ضرورة تحقيق التوافق والتكامل ما بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة من جهة وما بين أهداف المنظمة والمشروع من جهة أخرى، وهذا التكامل يتطلب من إدارة المشروع تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المعنية بإدارة المشروع الإنساني.

ب. وحدة الأمر:

هي كمبدأ تعني إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة واحدة لتفادي الاحتكاك والازدواجية، حيث يضيع أفراد فريق العمل ويشتهم في التبعية لجهات مختلفة.

ج. توفير المعلومات اللازمة:

توجد أهمية كبيرة لتوفير المعلومات للمرؤوسين ومديري المشروع على حدٍ سواء، فتوفير المعلومات ولا سيما لأفراد فريق العمل الجدد يؤدي إلى مساندة وتفعيل عملية توجيههم التي تصبّ في مصلحة عملية المتابعة للمشروع الإنساني.

د. السلطة:

يجب أن يملك مدير المشروع السلطة الكافية كي يستطيع توجيه فريق العمل ودفعه نحو تحقيق أهداف المشروع.

(1) روبرت ف هانتلي، الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جرير، 2000م ص 38.

9. صفات وخصائص المتابع (مدير المشروع):

إن عملية متابعة المشروع الإنساني من قِبَل الجهة المانحة تحتاج إلى كوادِر بشرية مؤهلة وعلى درجة عالية من الإلمام بمهارة فن إدارة المشاريع، ومن خلال استقراء وتحليل الوصف الوظيفي لمديري إدارات المشاريع في المنظمات الإنسانية وزيارة بعضها، فإن هناك صفات مشتركة يتمتع بها مديرو المشاريع الإنسانية هي كالآتي:

- درايتهم التامة بجميع مسؤولياتهم وتوافر مهارات القيادة الإدارية الناجحة.
- لديهم قدر كاف من مهارة الاتصال الفعال والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة.
- لديهم الحافز الإنساني والدوافع والفهم للسلوك التنظيمي لفريق العمل داخل المشروع.
- لديهم الأمانة في نقل كل ما يحصلون عليه من معلومات وبيانات لمنظمتهم الإنسانية.
- إلمامهم بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منها.

- ومن ذلك لوحظ أن السمات الرئيسة التي يتمتع بها مديرو المشاريع تنقسم إلى ثلاث هي:
- معرفة الأدوار والمسؤوليات العامة لإدارة المشاريع.
 - المهارات الأساسية في إدارة المشاريع.
 - القدرات الشخصية التي يتمتع بها.





وسأذكر فيما يأتي أبرز ما تحتويه هذه السمات الشخصية في مدير المشروع الإنساني، والتي بناءً عليها تقوم المنظمات الإنسانية باختيار المديرين المناسبين لقيادة وتولي مهام المتابعة والتوجيه المستمرة للمشروع الإنساني مع الوحدة المنفذة، كما يمكن القول بأن هذه السمات الشخصية تُعدّ أحد المعايير الأساسية في اختيارها لمدير المشروع الإنساني:

أ. معرفة الأدوار والمسؤوليات العامة لإدارة المشاريع:

- بعد الاطلاع على الوصف الوظيفي لدى المنظمات الإنسانية، فإن من أبرز ما يقوم به مدير المشروع الناجح عند تحديد أدواره ومسؤولياته داخل المنظمة الإنسانية هو الآتي:
- مراقبة المدخلات والمخرجات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب.
 - مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة ومخرجات كل مرحلة على حدة ونتائجها.
 - مراقبة ما إذا كانت مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
 - توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع.

ب. المهارات الأساسية في إدارة المشاريع:

- كما لوحظ أن لدى مديري المشاريع في المنظمات الإنسانية قدراً كافياً من المهارات الأساسية التي تمكّنهم من إدارة المشروع الإنساني وفق معايير الجودة المطلوبة، ومن هذه المهارات:
- مهارة الملاحظة الفعالة: يتميز مدير المشروع الإنساني في المنظمة الإنسانية بقوة ملاحظته وفراسته في توقع حدوث الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها، وتحذير أفراد فريق العمل من

عواقبها وتأثر إنجاز المشروع بها.

- **المهارات التحليلية:** يتميز مدير المشروع الإنساني بقدرته العالية على التحليل الجيد للمواقف والمشكلات لوضع مسارات الأمور في نصابها المناسب دون الحياد عن المسار الصحيح.
- **مهارات إجراء المقابلات والحوار:** يجيد مدير المشروع الإنساني مهارات التواصل والاتصال الجيد بلباقة عالية، ولديه لياقة في طريقة إلقاء الأوامر والتوجيهات بأسلوب يتناسب مع أنماط شخصيات فريق العمل المكلف، وأيضاً مع جميع الأطراف المعنية بالمشروع سواءً عند إجراء مقابلات مع كبار المتبرعين أو الفئات المستفيدة من المشروع، أو عند عقد اجتماعات مع أعضاء فريق العمل، أو إجراء حوارات إعلامية وترويجية عن مراحل إنجاز المشروع ومدى الاستفادة منه.

ج. القدرات الشخصية التي يتمتع بها:

- ولوحظ أيضاً أن القدرات التي يتمتع بها مديرو المشاريع في المنظمات الإنسانية كسمة أساسية من ضمن سماتهم الشخصية قدرتهم على:
- اختيار أفراد فريق العمل والاتصال الجيد معهم.
 - التخطيط والتنظيم وصياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل.
 - تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي، والإنصات الجيد لحل مشاكلهم وتصحيح الأخطاء الصادرة منهم بالنقد البناء دون إحداث احتكاكات.
 - التعامل مع مختلف أنماط الشخصيات واتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة.
 - تحديد أولويات العمل الملائمة وتوزيعها على فريق العمل وتنفيذها بشكل فعال.



ومن الاختصاصات المهمة ضمن عمل مدير المشروع في المنظمات الإنسانية قدرته على تطوير أداء العاملين من خلال العمليات المهمة الآتية⁽¹⁾:

أ. عملية الإرشاد:

يقوم مدير المشروع بهذه العملية من أجل مساعدة فريق العمل على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم في إدارة المشاريع، ومعاونتهم في تصميم الخطة التنفيذية المناسبة لضمان إنجاز المشروع، وتحقيقهم لشروط متطلبات إعداد الخطة، وكيفية متابعة الأنشطة والمهام الموضوعة، ومساعدتهم في التغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء متابعتهم للمشروع الإنساني، ومساعدتهم كذلك على التكيف مع خطوات إنجاز المشروع الإنساني عن طريق إمدادهم بالمعلومات الكافية.

ب. عملية النصح:

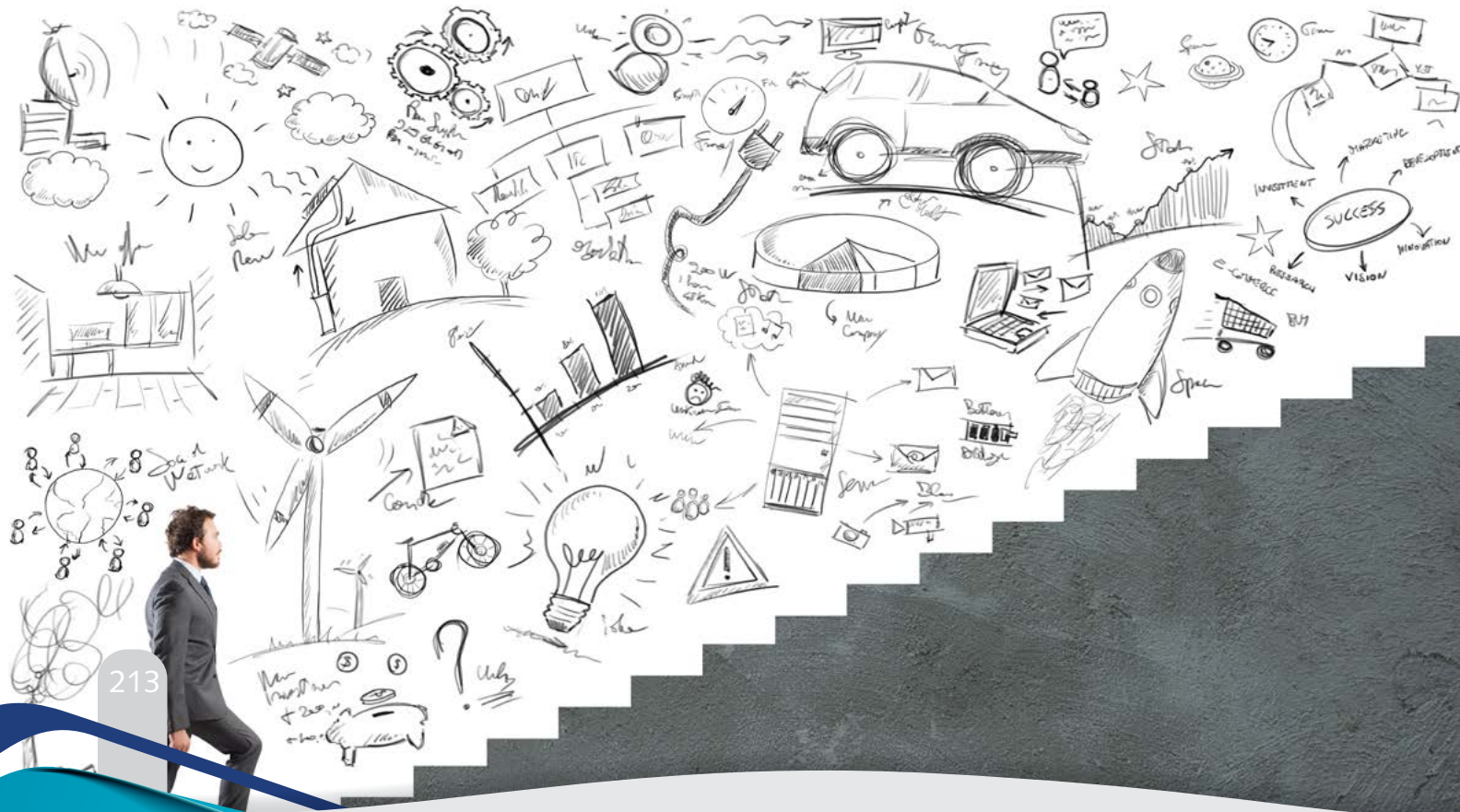
يقوم مدير المشروع بتقديم التوعية والتوجيه اللازمين لفريق العمل، واللذان يتطلبان الإلمام التام بطبيعة وظروف عمل أفراد فريق العمل، ومدى تأثيرهم بأفكاره وأسلوبه في تحليل المشاكل وحلها، والذي ينعكس بشكل فعال على إدارة ومتابعة تنفيذ المشروع الإنساني.

ج. عملية المواجهة:

تتطلب عملية المواجهة من مدير المشروع إرادة قوية وصراحة غير جارية وسرعة اتخاذ القرار وحسن تصرف ولباقة في التعبير، بحيث يتكيف الأسلوب الذي يعبر به بما يتفق مع الظروف السائدة والمواقف المتغيرة، والمدير الصريح الواثق من نفسه يكون مرناً بحيث يتوافق مع الواقع الاجتماعي لدى أفراد فريق العمل، ويكون اهتمامه منصباً على النتائج التي سوف تتحقق نتيجة لصراحته في المواجهة مع فريق العمل.

(1) رياض أمين حمزاوي وطلعت مصطفى، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دارالقلم 2004 ص 65.

بناءً على ما تقدم، فإن مرحلة متابعة المشروع الإنساني من قِبَل المنظمات الإنسانية تهدف إلى تتبع سير المشروع وتوثيق العملية التنفيذية للتأكد من أن المشروع سوف يحقق أهدافه المرسومة، ومعرفة ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ أي إجراءات أو متطلبات أخرى قبل مرحلة إغلاق وتقييم المشروع نهائياً، حيث إن هذه المرحلة من شأنها إنهاء جميع الأنشطة والمهام طبقاً للجدول الزمني والمواصفات الفنية المُعدّة مسبقاً، وسيتم تناول مرحلة إغلاق وتقييم المشروع بشكل من الإيضاح والتفصيل في المبحث القادم، ليتم ضمان عملية التشغيل بما يتناسب مع احتياجات الأفراد أو المجموعات المستفيدة من المشروع.





المبحث السادس

مرحلة إغلاق وتقييم المشروع الإنساني

مرحلة إغلاق المشروع الإنساني هي المرحلة التي يتم فيها تسليم المشروع الإنساني نهائياً وفق المواصفات المتفق عليها، مع تسليم كافة وثائق المشروع وإنهاء العقود مع جميع الأطراف المعنية ورفع التقرير الختامي للمتبرعين، حيث إن هذه المرحلة الأخيرة تمثل فرصة لتحديد مستوى نجاح المشروع الإنساني وتقييمه ومراجعة الدروس المستفادة منه، ومدى ضمان استمرارية نتائج المشروع بعد انتهائه ومشاركتها مع أصحاب المصلحة الآخرين⁽¹⁾.

وبما أن إغلاق المشروع هو المرحلة النهائية في المشروع الإنساني، فإن مدير المشروع وفريق العمل يتحملون مسؤولية ضمان إغلاق المشروع بالشكل الصحيح، والذي يعكس مدى تتبع وتفهم المنظمة المانحة لمعايير إدارة المشاريع وتطبيقها على أرض الواقع، وهو ما ينطوي على ضمان تلبية أهداف ورسالة المنظمة، كما يقوم مدير المشروع بالتأكد من الإنجازات التي تمت ضمن المشروع ومطابقتها للمواصفات الفنية، ومعالجة جميع المخاطر والمسائل المعلقة، إما بأن يتم التعامل معها والعمل الحثيث على إنهائها إذا كانت من الأنشطة الرئيسية في تكوين المشروع، أو وضع خطة لمعالجتها بعد إغلاق المشروع في حال كانت مشاكل طفيفة لا تمنع من إغلاق المشروع، مع ضمان إنهائها على النحو المطلوب عن طريق الوحدة المنفذة.

(1) المصدر: صندوق الأمم المتحدة للسكان:

Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit UNFPA (2007)

وعند تسليم المشروع يتم إعداد تقرير نهائي من طرف الوحدة المنفذة، يصف حالة المشروع كاملة من حيث نسبة الإنجاز الكلية مقارنة بالدفعات المستلمة والمتبقية، ومن خلال هذا التقرير النهائي وما يلحقه من وصف شامل لحالة المشروع، تقوم المنظمة المانحة بتكوين لجنة لاستلام المشروع نهائياً بعد اكتماله ومطابقته للمواصفات الفنية، وعليه يتم تسليم التقرير الختامي للمتبرعين وإمدادهم بالمعلومات الكافية عن حالة المشروع كاملة، ومدى جودة المخرجات النهائية التي سيتم استخدامها وفق خطة تشغيل المشروع المرحلية.

ومن المهم أثناء عملية التقييم مراجعة الأداء الكلي للمشروع من حيث الكفاءة والتدقيق على جميع الأنشطة التي تم تنفيذها على مدار دورة حياة المشروع، ومدى ارتباط مخرجات المشروع النهائية برضا أفراد المجتمع المستفيدين من الإنجازات التي تمت ضمن المشروع، وأثرها على المجتمع في إحداث التغيير الإيجابي ومدى الاستفادة منه، مع دراسة المخاطر التي صاحبت المشروع والوقوف على الأمور التي لم تتم بالشكل الصحيح ونتج عنها بعض الخلل في إنجاز المشروع الإنساني، والتي تُعدّ بمثابة دروس مستفادة يمكن أن تغذي مشاريع أخرى جديدة مستقبلية.

وسنستعرض فيما يأتي الخطوات الرئيسة التي تتبعها المنظمات الإنسانية عند إغلاق وتقييم مشاريعها الإنسانية، بدءاً بالتسليم وما يسبقه من خطوات تحضيرية، ثم يليه إنهاء العقود ومتطلبات إغلاق المشروع نهائياً، ومن ثمّ تقييمه مع ضمان استمرارية تشغيله:



أولاً: التحضير لتسليم المشروع الإنساني:

إن عملية التحضير لإغلاق المشروع عملية ضرورية ومهمة تقوم بها المنظمة المانحة بالتعاون مع الوحدة المنفذة للمضي قدماً في إنجاز الأنشطة الرئيسية والحيوية في المشروع، والتي لا تمنع من تسليم المشروع لاكتمالها بشكل نهائي بما يحقق الاستفادة الكاملة من المشروع، ومن ثمّ إنهاء العقود وإغلاق المشروع بما يتفق مع بنود التعاقد بين جميع الأطراف المعنية، وقد وُجد أن من المتطلبات الرئيسية التي تقوم بتأمينها الوحدات المنفذة للمشروع كجهة مشرفة إشرافاً مباشراً على مراحل المشروع بدءاً من تنفيذه وحتى إغلاقه كتمهيد لتسليم المشروع هي كالاتي:

1. اعتماد المستندات الختامية الضرورية من الجهات المعنية واستخراج التراخيص اللازمة.
2. التنسيق مع الجهات المعنية المختلفة بالاستلام والتي لها علاقة مباشرة بالمشروع.
3. دراسة التعديلات اللازمة للجدول الزمني (إن وجدت) قبل استلام المشروع ورفعها إلى المنظمة المانحة لإبداء الرأي.
4. ضمان التزام المقاول المنفذ للمشروع والاستشاري المشرف لجميع بنود التعاقد.
5. تدقيق المستحقات المالية النهائية لمقاول واستشاري المشروع ورفعها إلى المنظمة المانحة.
6. توجيه جهاز الإشراف المساعد من قِبَل الوحدة المنفذة وحثهم على العمل لإنهاء جميع البنود والأنشطة المتبقية في المشروع وفق الجدول الزمني.

كما أن عملية التحضير لإغلاق المشروع تتضمن سلسلة من الإجراءات التي تأخذها المنظمات الإنسانية بعين الاعتبار كخطوة تحضيرية قبل تسليم المشروع، وتشمل هذه الإجراءات الآتي:

- ضبط الجودة النوعية للأعمال: حيث يُعتبر هذا الإجراء من أهم واجبات الوحدة المنفذة للمشروع أثناء مرحلته الأخيرة للحصول على مستوى الجودة المطلوبة والتأكد من مطابقة جميع الأعمال

المنفذة مع المواصفات الفنية والمخططات التنفيذية، وفي هذا الموضوع تقوم وحدة المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع داخل المنظمات الإنسانية بالخطوات الآتية:

1. إجراء المعاينة الظاهرية للكشف على جميع المواد والأدوات والأجهزة التي تستخدم في المشروع، وإجراء الاختبارات الميدانية والمعملية على ما يلزم منها، ثم اعتمادها طبقاً لمواصفات وشروط العقد.

2. رفض جميع الأعمال المنفذة المخالفة للمواصفات والشروط، ومطالبة الوحدة المنفذة بتوجيه المقاول المنفذ لإصلاحها قبل الاستلام النهائي.

3. تدوين نتائج المشاهدات والفحوص والاختبارات بسجل منظم يسهل الرجوع إلى مفرداته، وأن يشتمل التقرير النهائي الذي سيتم تقديمه من الوحدة المنفذة على بيان يوضح أعمال الفحوصات والاختبارات التي أجريت على المشروع.

- إعداد مسودة تصف مدى تحقق الأنشطة والمهام التي يجب الانتهاء منها ومطابقتها لبنود التعاقد وما تم تحقيقه منها على أرض الواقع في المشروع، ثم عرضها على الإدارة.
- سرد جميع الأنشطة الضرورية والاستعداد لتسليم جميع المستندات التوثيقية الخاصة بالمشروع بعد أخذ الموافقات اللازمة من الجهات المعنية، وحفظها في ملف المشروع كجزء من متطلبات الاستلام المهمة.
- عمل خطة لتسليم المشروع الإنساني بالتعاون بين إدارة المشاريع في المنظمة المانحة وبين الوحدة المنفذة للمشروع، حتى يتم أخذ قرار تسليم المشروع حسب درجة إنجازه، مع وضع مبررات للأمور التي لم يتم إنجازها وإعادة جدولة برنامجها الزمني لإنهائها في أقرب وقت ممكن.
- إقرار الوحدة المنفذة بإمكانية تشغيل المشروع والانتفاع به من أفراد المجتمع.



- إبلاغ المستفيدين من المشروع وأي طرف آخر ذي صلة بقرب استلام المشروع من أجل العمل على التحضير المسبق لعملية التشغيل.

وبعد ضبط وإنهاء جميع الإجراءات التحضيرية اللازمة لاستلام المشروع وفق معايير الجودة والمواصفات الفنية، وعلى مستوى مطابقة الأعمال لجميع بنود التعاقد المتفق عليها والجدول الزمني،

وعلى مستوى التوثيقات وأخذ الموافقات اللازمة من الجهات المعنية داخل المجتمع القائم فيه المشروع، تقوم الوحدة المنفذة للمشروع بتقديم تقريرها النهائي إلى إدارة المشاريع في المنظمة المانحة لاعتماده والوقوف على ما جاء فيه من معلومات والتأكد منها، ومراجعة الدفعات المالية وفقاً للموازنة العامة للمشروع، وقد اتضح لنا أن أهم ما يميز محتويات هذا التقرير هو الآتي:

- اشتماله على صور للمشروع تصف (المشروع من الداخل والخارج، وملحقات المشروع، والمستفيدين من المشروع، ولوحة المشروع).
- اشتماله على التقرير الفني النهائي مرفقاً به جميع المتطلبات الضرورية طوال مرحلة التنفيذ.
- اشتماله على تقرير مالي يصف كيف تمت عملية صرف الدفعات على أنشطة المشروع المختلفة من بدايته إلى نهايته، مع ذكر ما إذا كان هناك فائض أو عجز في التكلفة والميزانية العامة للمشروع.

لذا لوحظ أن المنظمات الإنسانية تقوم باستلام المشروع بعد اكتمال واستيفاء الأنشطة

المذكورة في التقرير النهائي المقدم من الوحدة المنفذة للمشروع، ومطابقتها فعلياً لما هو قائم على أرض الواقع حتى لو استدعى الأمر الإقرار بتمديد مدة العقد، مع إعادة وضع خطة زمنية لاستكمال باقي أعمال المشروع الحيوية والتي قد تأخرت الوحدة المنفذة في إنجازها نتيجة عدم الالتزام بالسير على الخطة التنفيذية والجدول الزمني، أو لظروف طارئة على المشروع خارجة عن إرادتهم.

ثانياً: تسليم المشروع الإنساني:

بعد الإقرار باكتمال جميع الأنشطة والمهام وإنجازها بنجاح، يصبح المشروع جاهزاً لتسليمه نهائياً، وذلك بناءً على ما جاء في نتائج الزيارات الميدانية التي تمت من خلال المنظمة المانحة أو من ينوب عنها، ووفق ما جاء في التقرير النهائي المقدم من قبل الوحدة المنفذة، حيث تتم عملية التسليم رسمياً إلى الجهات المعنية أو المستفيدين بإشراف إدارة المشاريع في المنظمات، وذلك من خلال إرسال لجنة لاستلام المشروع الإنساني مكونة من مدير المشروع والمشرفين الذين كانوا قائمين على المتابعة أثناء عملية التنفيذ على مدار دورة حياة المشروع، والوقوف والتأكد على ما ورد إليهم من معلومات في التقرير النهائي المقدم من الوحدة المنفذة، وفي بعض الأحيان يتم دعوة المتبرع للمشاركة في استلام وافتتاح المشروع الإنساني الخاص به كنوع من أنواع مدّ جسور الثقة والاطمئنان بين المنظمة الإنسانية والمتبرع، والحثّ المستمر على ديمومة العمل الإنساني والحرص على دعم المشاريع الإنسانية من قبل كبار المتبرعين أو الأطراف المعنية، ممن لديهم مساهمة في المسؤولية الاجتماعية، ومن الخطوات الأساسية التي تتم أثناء عملية تسليم المشروع الخيري:

1. تقوم الوحدة المنفذة في نهاية مدة عقد المشروع بإرسال التقرير النهائي للمشروع وإشعار



المنظمة المانحة ب خطاب رسمي تطلب فيه تسليم المشروع تسليماً نهائياً بعد انقضاء مدة العقد وانتهاء كافة الأعمال بالمشروع التي تم إنجازها حسب بنود التعاقد المبرمة بين الطرفين، على أن يصل هذا الخطاب إلى المنظمة المانحة قبل وقت كاف حتى تستطيع تشكيل لجنة معاينة لاستلام المشروع والقيام بأعمال التدقيق النهائي والوقوف على درجة إنجاز المشروع وتفقد.

2. يتم تشكيل لجنة تدقيق من قبل المنظمة المانحة لمعاينة المشروع، وفي الغالب تكون مكونة من قسم المتابعة والتقييم بالمنظمة المانحة أو الاستعانة بجهة فنية خارجية يتم التعاقد معها لهذا الغرض، بحيث يكون من مهامها دراسة وثائق العقد دراسة مستفيضة بما في ذلك الإضافات والتعديلات للتأكد من أن المشروع قد تم تنفيذه بجميع عناصره حسب ما ورد في وثائق العقد المبرم، كما أن مدير المشروع يكون هو أحد أعضاء لجنة التدقيق والمعاينة، التي وجد أن أعضاءها لديهم عدة تخصصات هندسية وفنية تتناسب مع طبيعة المشروع لضمان جودة الاستلام.

3. تقوم هذه اللجنة بأعمال الكشف والمعاينة على جميع أجزاء المشروع وعناصره المختلفة، وكل ما تراه اللجنة ضرورياً لاستلام جميع الأعمال للتأكد من استيفاء جميع متطلبات العقد من مواصفات فنية ومعايير جودة وإجراء اختبارات التشغيل والأداء الوظيفي اللازمة لكافة الأعمال المنفذة بالمشروع، ومنها الأجهزة والمعدات والمرافق المختلفة، ومراجعة تقارير تلك الاختبارات والفحوصات واعتمادها ومن ثم حفظها في ملف المشروع.

4. إعداد قوائم التدقيق والملاحظات النهائية لكافة الأعمال التي لم يتم اكتمالها وفق المواصفات الفنية ومعايير الجودة المتفق عليها في العقد، ومن ثم تحليل درجة قبول هذه الملاحظات لأخذ القرار المناسب في عملية الاستلام.

5. تقوم اللجنة بعد ذلك بتعبئة نموذج محضر الاستلام واختيار إحدى الحالات الأربع الآتية طبقاً لما استقر عليه الرأي، وبناءً على المعاينة والاختبارات التي أجرتها لاستلام المشروع، وهذه الحالات هي كالآتي:

أ. في حال أن جميع الأعمال قد تم تنفيذها بالكامل طبقاً للمخططات والمواصفات والشروط والأصول الفنية التي تسمح باستخدام المشروع والاستفادة منه في نهاية المدة المحددة في العقد بدون نواقص، وعلى ذلك توصي اللجنة باستلام المشروع استلاماً نهائياً وتوقيع محضر الاستلام من جميع الأطراف المعنية.

ب. في حال أن جميع الأعمال قد تم تنفيذها طبقاً للمخططات والمواصفات والشروط فيما عدا بعض النواقص البسيطة التي لم يتم تنفيذها ويمكن الاستغناء عنها ولا تمنع من قبول استلام المشروع فنياً بما لا يؤثر على عملية التشغيل وعوامل الأمن والسلامة بالمشروع، وفي هذه الحالة توصي اللجنة بأنه لا مانع من استلام المشروع على أن يتم التفاوضي عن بعض بنود التعاقد الخاصة بهذه النواقص، وإجراء حسم مناسب عليها من الدفعة المالية النهائية، مع تضمين هذه النواقص بالتفصيل في محضر الاستلام وتوقيعه من جميع الأطراف المعنية.

ج. في حالة أن جميع الأعمال قد تم تنفيذها طبقاً للمخططات والمواصفات والشروط فيما عدا بعض الملاحظات الطفيفة والتي بعد المعاينة تبين أنها أعمال غير جوهرية وضئيلة القيمة ولا تمنع الاستفادة من المشروع ولا تعوق عملية تشغيله بحالته الراهنة، والتي يجب على الوحدة المنفذة ضمان استكمالها خلال مدة يتفق عليها، وفي هذه الحالة توصي اللجنة باستلام المشروع إذا اقتضت المصلحة ذلك مع ضمان الوحدة المنفذة لإنجاز جميع الملاحظات المتبقية الطفيفة أثناء مرحلة التشغيل، مع تحرير محضر استلام يحتوي على



قائمة كاملة بالملاحظات المكتشفة، وضمان الوحدة المنفذة بالعمل على إنهائها، مع وضع إطار زمني محدد لإنهاء هذه الملاحظات خلال فترة الصيانة وأثناء مرحلة التشغيل، ثم توقيع المحضر من جميع الأطراف المعنية، حيث إن الوحدة المنفذة للمشروع ستكون هي المسؤولة عن متابعة إنهاء كافة الملاحظات وتزويد الجهات المعنية بتقرير في هذا الشأن.

د. في حالة وجود ملاحظات كثيرة على الأعمال الحيوية والبنود الرئيسة للمشروع عند نهاية مدة العقد، والتي يظهر فيها عدة نواقص لا يمكن الاستغناء عنها في تشغيل المشروع ولا تسمح باستلام المشروع بحالته الراهنة، لما في ذلك نسبة مخاطرة عالية يمكن أن تعوق عملية التشغيل والاستفادة منه، ففي هذه الحالة يتم إعداد محضر للزيارة والمعاينة فقط وليس محضراً بالاستلام، ويتم رفض استلام المشروع مع تحديد جميع البنود والأعمال الحيوية غير المكتملة التي تعيق الاستفادة من المشروع، وتوقيع هذا المحضر من جميع أعضاء لجنة المعاينة والوحدة المنفذة ومقاول المشروع والاستشاري (إن وجد)، ومن ثمّ تمديد مدة العقد بفترة تتناسب مع حجم إنهاء الملاحظات المكتشفة، ووضع خطة زمنية محددة لإنهائها وإنجاز كافة هذه الملاحظات وفق المواصفات الفنية ومعايير الجودة المتفق عليها في العقد، وعند امتثال الوحدة المنفذة لتوصية لجنة الاستلام والوفاء بإنهاء جميع الملاحظات، يتم إعادة إرسال تقرير لاستلام المشروع نهائياً إلى إدارة المشاريع بالمنظمة المانحة بعد إنهاء جميع الملاحظات، ثم إشعار المنظمة المانحة بكتاب رسمي تفيدها بأن جميع الأعمال المتبقية تم الانتهاء منها على النحو المطلوب وطبقاً لمستندات العقد، وأن المشروع جاهز للتسليم النهائي، وتطلب في الخطاب تحديد موعد المعاينة من قبل لجنة الاستلام تمهيداً لاستلام المشروع استلاماً نهائياً بعد انقضاء مدة العقد الإضافية واكتمال جميع بنود التعاقد.

6. يتم تحرير محضر الاستلام النهائي ويوقع من كافة الأعضاء المعنيين بالاستلام، وتعطى الوحدة المنفذة صورة منه، ويلاحظ أنه بمجرد إجراء الاستلام واعتماده من المنظمة المانحة فإن الوحدة المنفذة تعتبر قد وفّت بالتزاماتها حسب العقد المبرم، وأنه يحق لها صرف كافة المستحقات المتبقية والمستحقة للمقاول والاستشاري (إن وجد)، عدا ما يحجز منها لحين استكمال الملاحظات المتبقية أو ما يحسم من موازنة المشروع العامة نتيجة بعض النواقص وسوء التنفيذ.

7. يتبقى على الوحدة المنفذة بعد إجراء الاستلام مسؤولية صيانة المشروع وإصلاح ما يظهر خلال سنة الضمان الأولى (إن وجد)، حتى يتم الاستلام النهائي للمشروع بين الوحدة المنفذة وبين المقاول المنفذ، كما أنها ستظل مسؤولة عما قد يظهر من عيوب مستترة من تاريخ الاستلام النهائي وحتى انتهاء فترة الضمان والصيانة الكلية المتفق عليها، وغالباً هذا يكون في المشاريع الكبرى أو المتوسطة.



ثالثاً: إنهاء العقود ومتطلبات المشروع الإنساني:

بعد التأكد من إتمام عملية الاستلام النهائي للمشروع واكتماله وفق معايير الجودة المطلوبة والمواصفات الفنية المتفق عليها، تقوم المنظمات الإنسانية بالبدء الفعلي في مرحلة إنهاء العقود ومتطلبات المشروع الضرورية والتي تحتوي على الآتي:

- استلام كافة وثائق المشروع من الوحدة المنفذة والتي تحتوي على:
 1. مخططات كافة الأعمال كما نفذت.
 2. ضمانات التشغيل.
 3. كتيبات التشغيل والصيانة.
- تسوية جميع البنود المالية المعلقة وصرف كامل مستحقات المقاولين والموردين، وصرف الدفعة النهائية بعد استلام المشروع نهائياً مدرجاً فيه قيمة الأعمال التي تم تنفيذها فعلياً بعد حسم المبالغ التي سبق صرفها كدفعات مالية على مدار دورة تنفيذ المشروع، مع إخلاء الوحدة المنفذة من أي مسؤولية مالية مع المنظمة المانحة تجاه المشروع.
- إنهاء جميع العقود بين الوحدة المنفذة وبين الموردين والمقاولين الذين قد انتهى دورهم بعد الاستلام النهائي للمشروع، بعد أخذ كافة الضمانات اللازمة منهم لتشغيل المشروع أثناء فترة الضمان والصيانة، وبالتالي إنهاء العقد بين الوحدة المنفذة للمشروع وبين المنظمة المانحة.
- بعد أن يتم إنهاء جميع بنود إغلاق عقود المشروع سابقة الذكر بنجاح، يقوم مدير المشروع بالتعاون مع فريق عمله بإعداد تقرير ختامي نهائي للمتبرعين، حيث تختلف صياغة التقرير الختامي النهائي الذي سيتم رفعه إلى المتبرع أو الشركات الاستثمارية ذات المسؤولية الاجتماعية باختلاف نوع وحجم المشروع الإنساني، ففي المشاريع الكبرى يحتوي فيها التقرير الختامي على الآتي:

1. معلومات تفصيلية وكافية عن ملخص إنجاز المشروع ككل.
2. صور من التغطية الإعلامية في وسائل الإعلام المختلفة بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع.
3. تقرير مالي عن تفاصيل استلام وصرف الدفعات المالية.
4. صور للمشروع من كل الزوايا والاتجاهات من الداخل والخارج.
5. شريط فيديو يبين الاستلام النهائي للمشروع موضح فيه تفاصيل المشروع بملحقاته ومرافقة.
6. ملخص الخطة التشغيلية للمشروع الإنساني.

رابعاً: تقييم المشروع الإنساني:

هو عملية تقدير نهائي أو ختامي للمشروع ككل، يقيس مدى منهجية وموضوعية وملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة ومدى نجاحها، حيث يُعدّ أداة إدارية فعالة لإرشاد صانعي القرار ومديري المشاريع عما إذا كان التخطيط والتنفيذ للمشروع تم وفق ما هو مخطط له أم لا، ويجري التقييم عادة لقياس مدى تحقيق المشروع للأهداف والمؤشرات الموضوعية له وارتباطها باحتياجات المستفيدين، ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع، وكذلك أثر المشروع على المجتمع والمستفيدين، كما يهدف إلى مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له⁽¹⁾، ومن هنا لوحظ أن التقييم يساعد المنظمات الإنسانية على تحسين إدارة المشاريع الإنسانية لديها ويساهم في الاختيار المناسب للمشاريع المستقبلية اعتماداً على الأداء في المشاريع السابقة، وقد يعتبر

(1) أمل العبيدي، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك 2009م ص 55.



البعض أن المتابعة والتقييم شيء واحد، إلا أن هناك بعض الخصائص والفروق فيما بينهما والتي خلصنا منها بالآتي⁽¹⁾:

1. التقييم هو عملية مرحلية نهائية تقوم بها المنظمة الممولة للمشروع الإنساني، حيث إن هذه العملية تقدم تحليلاً عميقاً ومُوسَّعاً لمقارنته ما تم تخطيطه وما تحقق بالفعل على أرض الواقع، وقياس مدى تأثير المجتمع وأفراده بالمشروع الإنساني، ومدى كفاءة استمرارية وتحقيق النتائج المرجوة وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين، بما يساهم في بناء نظريات جديدة ونماذج للتغيير تقدم للمنظمات الإنسانية خيارات استراتيجية وسياسية عديدة تسمح بتوفير قاعدة معرفية عميقة في عملية الرقابة والمتابعة للمشاريع الإنسانية المستقبلية.
2. أما المتابعة فهي عملية مستمرة طوال مرحلة تنفيذ المشروع، تقوم بها الوحدة المنفذة للمشروع الإنساني على مستوى التنفيذ، وتقوم بها أيضاً المنظمة المانحة على مستوى الرقابة على ما يتم الإنفاق عليه من أجل تحقيق الهدف منه، حيث إن هذه العملية تتعقب وتحلل سير البرنامج الزمني للمشروع وتوثيق مراحل ودرجة إنجازه ومتابعة الموارد المتاحة في المشروع، بما يساهم في تحديد أي من الأنشطة تم تنفيذها وأي من النتائج تم تحقيقها، والتي تعمل على تنبيه إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية بالمشكلات الموجودة في المشروع، وبالآتي تقديم خيارات آنية للحلول تسمح بتوفير أساس قوي للعمليات المرحلية المتتابعة، لذا فإن متابعة التنفيذ هي في حقيقة الأمر إحدى المراحل المهمة التي يتم فيها تجميع أكبر قدر من المعلومات على مدار حياة المشروع، والتي تُعدّ واحدة من أحد العوامل الأساسية التي تساعد بشكل فعال أثناء عملية التقييم وخلق تصور وفكرة عامة وشاملة عن المشروع.

(1) د. حافظ الدمنهوري، المتابعة والتقييم في المشروعات التنموية، دارالحكمة للنشر والتوزيع، دمشق 2001م ص 81.

(شكل 1/5): الشكل الآتي يبين أوجه المقارنة المستنتجة بين التقييم والمتابعة

وجه المقارنة	التقييم	المتابعة
توقيت العمل	عملية مرحلية نهائية.	عملية مستمرة.
إطار العمل	يقدم تحليلاً عميقاً وموسعاً لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق، وقد يشمل فحص الملاءمة للاحتياجات.	تتعقب سير المشروع وتوثق العملية التنفيذية.
تركيز العمل	يركز أكثر على النتائج وقد يتضمن قياس الأثر والاستمرارية.	تركز أكثر على الأداء ومتابعة إنجاز المشروع.
نتيجة العمل	يُجيب على: لماذا وكيف تم تحقيق النتائج؟ ويساهم في بناء مناهج ونماذج للتغيير والخروج بدروس مستفادة.	تجيب على أي من الأنشطة تم تنفيذها وأي من النتائج يتم تحقيقها.
مدى الأهمية	يقدم للمنظمة خيارات استراتيجية لتطوير إدارة المشاريع.	تنبه القيادة للمشكلات الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول.
مدى الاستفادة	يوفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة المستقبلية.	توفر أساس قوي للعمليات المرحلية.
جهة العمل	يتم التقييم في الغالب من قبل الجهة المانحة وقد يستعان بمقيم خارجي.	مهمة الجهة المنفذة ومدير المشروع المباشر.

المصدر: د. عبدالعزيز الحاوي، تخطيط وإدارة المشروعات، الدار العالمية للنشر، القاهرة 2006م ص53 بتصريف من المؤلف.



ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي على قابلية قياس المعلومات الدقيقة التي تم استنتاجها من مخرجات المشروع، فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم للتحقق من مدى

التغيير الفعلي الحادث على أرض الواقع مقارنةً بما خطط له، حيث يتم تصميمها بناءً على طبيعة المشروع وأهميته والهدف العام منه والموضوعات المراد تقييمها، ومن أهم هذه المؤشرات التي تستعين بها المنظمات الإنسانية وفق المعايير الدولية أثناء عملية التقييم لمشاريعها الإنسانية الآتي⁽¹⁾:

- **مؤشرات الأداء الكلية:** من خلال هذه المؤشرات تقوم إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية بقياس مدى كفاءة استثمار الموارد المتاحة ومدخلات المشروع المادية والمالية والبشرية والتقنية بشكل أمثل، مقارنة بالجدول الزمني للمشروع وما تم تنفيذه فعلياً لتحقيق المخرجات المخطط لها بأقل جهد ووقت وتكلفة، والوقوف على مدى الالتزام ببند التمويل بشكل عام وعناصرها المحددة في خطة المشروع واتفاقية العقد، وكذلك عدم التجاوز أو المناقلة بين بنود التعاقد على مدار دورة حياة المشروع الإنساني.
- **مؤشرات الإنجاز الكلية:** من خلال هذه المؤشرات تقوم إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية بقياس مدى فاعلية تحقيق المخرجات النهائية ومدى التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها للفئات المستهدفة، ومدى القرب من تحقيق الأهداف، وما هي العوامل التي كانت سبباً في

(1) المصدر: من خلال الموقع الإلكتروني: www.ps.boell.org بتاريخ: 2013/11/21.

عرقلة تحقيق هذه الأهداف، كما يقيس نتائج إنجاز المشروع ككل على مستوى جميع الأنشطة والمهام وفق بنود التعاقد والمواصفات الفنية ومعايير الجودة المتفق عليها في عقد المشروع، ومدى تحول موارد المدخلات خلال فترة تنفيذ الأنشطة والمهام إلى المخرجات المستهدفة نوعياً وكمياً خلال وقت تنفيذ المشروع.

- **مؤشرات الأثر العام:** وهي تقيس مدى تحقيق الهدف العام من المشروع على مستوى الفئات المستهدفة في المجتمع ومدى ارتباط أو ملاءمة أهداف المشروع ونتائجه بالنسبة إلى احتياجات المستفيدين وأولوياتهم على المدى البعيد، فمن خلال هذه المؤشرات تقوم إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية بتقييم درجة ارتباط المشروع الإنساني باحتياجات المستفيدين، ومدى ملاءمة هذه الاحتياجات مع الأنشطة المنفذة في المشروع وأهداف واستراتيجية المشروع العامة، مما يتيح الفرصة بأن يخدم المشروع شريحة كبيرة من المستفيدين والمستهدفين في المجتمع المحلي، كما يتم تقييم درجة اندماج ومشاركة المستفيدين في المشروع الإنساني وارتباطهم به من حيث سدّ حاجاتهم الحقيقية، سواءً كانت تنموية أو صحية أو إغاثية... إلخ، كما يلعب الأثر البيئي والاجتماعي والمعنوي للمشروع على أفراد المجتمع دوراً مهماً في عملية التقييم عن طريق قياس مدى التغيير الذي أحدثه المشروع الإنساني في المجتمع، وأثره البيئي والاجتماعي والمعنوي على الأفراد المستفيدين، وقياس درجة استفادتهم ورضاهم عن المشروع، ومدى تأثرهم بالمشروع الإنساني وتفاعلهم معه على المستوى التنموي وسهولة وصولهم لخدمات المشروع ومنافعه ومدى جودة مخرجات المشروع النهائية ونوعية الخدمات التي يقدمها بشكل يضمن استمراريتها وديمومة تشغيلها.

ومن هنا لوحظ أن التقييم يهدف بشكل عام إلى قياس جودة المخرجات النهائية للمشروع الإنساني ومدى توافقها مع المواصفات الفنية ومعايير الجودة، ومقارنة النتائج التي كانت متوقعة



بالنتائج الفعلية المستخرجة من المشروع لمعرفة مواطن القوة والضعف فيه للاستفادة منها في إدخال التعديلات اللازمة على المشاريع المستقبلية المشابهة، وتحسين مخرجاتها ووضع التوصيات اللازمة لها، لذلك لوحظ أنه عند البدء في عمل التقييم من قِبَل المنظمات الإنسانية، يتم جمع وتنظيم المعلومات في موجز أو ملخص لما تم في المشروع وكتابة جميع الاستنتاجات في تقرير التقييم النهائي عن جدوى ومنجزات المشروع بعد الانتهاء منه، وعند فحص تقارير عملية التقييم في المنظمات الإنسانية وطريقة كتابتها، وجدنا أن العناصر المشتركة لكتابة تقرير التقييم هي كالآتي:

1. صفحة الغلاف:

- اسم وموقع تنفيذ المشروع.
- أسماء الذين قاموا بعملية التقييم.
- أسماء الجهات ذات العلاقة بالتقييم (وزارات، هيئات... إلخ).
- الفترة التي قام بتغطيتها التقييم.
- تاريخ الانتهاء من التقييم.

2. قائمة المحتويات:

تكون واضحة ومرتبطة ومنطقية لكي يسهل على القارئ الوصول إلى الأجزاء التي تهتمه من التقرير.

3. الملخص العام:

يتم عمل ملخص التقرير الذي يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير، حيث يعرض الغرض من التقييم، ولمصلحة من تم إجراؤه، وكيف؟ وأين؟ ومتى؟ كمتعلقات للمشروع، وأهم النتائج والتوصيات.

4. معلومات التقرير الأساسية:

يتضمن التقرير خلفية عن المشروع مثل مقدمة مختصرة عن موعد وسبب وكيفية بداية المشروع، وما هي الأنشطة والموارد الرئيسة المتضمنة في المشروع (ويتم الحصول على المعلومات من مقترح المشروع، وتقارير الإنجازات، ومحاضر الاجتماعات... إلخ).

5. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة:

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد المستفيدين الذين يجري التقييم من أجلهم.
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول على المعلومات.
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (مثل استمارات الاستبيان).
- يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية، ونواحي مالية، ونواحي تنظيمية).

6. الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم:

- أين؟ وكيف تم جمع المعلومات؟ وبواسطة من؟ وما هي الطرق التي استخدمت؟
- ما مدى صدق وصلاحية هذه الطرق بعد أن استخدمت؟
- إضافة أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير.
- كيف تم تدريب العاملين والمشاركين في البرنامج على استخدام طرق التقييم؟

7. نتائج عملية جمع وتحليل البيانات:

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت فإنه يتم إعداد الجداول والرسومات ونتائج الاختبارات وتضمينها للتقرير.
- يتم إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة بالصوت والصورة، وتكون غالباً نقاطاً معينة لا يمكن أن تتضح بأي شكل آخر.
- وصف مختصر عن الطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات.



8. استنتاجات تقرير التقييم النهائي:

بعد استعراض الاستنتاجات المختلفة للمشاريع في المنظمات الإنسانية، وجدنا أن معظم هذه الاستنتاجات تتضمن ما يأتي:

- إلى أي مدى تحققت أهداف المشروع؟
- أي جوانب المشروع التي تمت بشكل جيد؟ وأي منها تحتاج إلى تطوير وتحسين؟
- هل تم استخدام موارد وإمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة؟
- كيف تغير المشروع مع الوقت أثناء مرحلة التشغيل؟
- ما هي التكلفة والعائد من المشروع؟
- ما الذي يمكن توقعه على المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع؟
- ماهي الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع على المستفيدين؟

9. التوصيات النهائية لتقرير التقييم النهائي:

تحرص المنظمات على وضع التوصيات النهائية عند كتابة تقرير التقييم النهائي، والتي يكون تركيزها على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وما هي خطة العمل التي تقترحها المنظمة؟ وكيف؟ ومتى سيتم تنفيذها؟ وبواسطة من؟

10. المرفقات:

رسوم بيانية، وجداول، وإيضاحات، وصور فوتوغرافية، وصور مستندات، ونماذج واستمارات تقييم... إلخ.

خامساً: ضمان استمرارية المشروع الإنساني:

إن ضمان استمرارية المشاريع الإنسانية هي من أهم ما تسعى إليه المنظمات الإنسانية، والتي تتطلب العمل على مساندة وزيادة قدرة المشاريع التشغيلية بعد الانتهاء من إنشائها بتوفير الدعم اللازم (المادي والمالي والبشري) لضمان تحقيق تلك المشاريع للهدف والغاية منها⁽¹⁾، لذلك تقوم المنظمات الإنسانية بالمشاركة مع الوحدات المنفذة للمشروع في التخطيط المسبق لعملية الاستمرار والتشغيل للمشروع الإنساني، ووضع خطة تشغيلية واضحة له لتحقيق نتائجه المرجوة التي تشكل أساساً يمهد لنجاح المشروع واستمراره وضمان تشغيله كنتيجة نهائية، حتى يتم إعداد الخطة التشغيلية للمشروع من قبل الجهة المشغلة تحت توجيه وإشراف إدارة المشاريع في المنظمات الإنسانية، والتي بدورها تعمل على تحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تعترض تشغيل المشروع، وبالتالي تؤدي إلى تحديد أولويات الأعمال اللازمة في بدء تشغيل المشروع، مثل وضع هيكل تنظيمي وصياغة إجراءات العمل واللوائح القانونية والمالية والإدارية وتوفير كوادر بشرية مؤهلة لإدارة المشروع، وتوصيف الوظائف الخاصة بهم مع تحديد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم، وتوفير المعدات ومواد التشغيل اللازمة، فضلاً عن تحديد عمليات التمويل والدعم المالي اللازم، ووضع الأهداف الاستراتيجية والتنموية والعمل على تطويرها بمشاركة الجهات المستفيدة والداعمة للمشروع.

وفي هذا الإطار، تلعب أحياناً بعض الجهات الحكومية المختصة داخل المجتمع دوراً مهماً في تنمية هذه المشاريع الإنسانية ودعمها بما هو متاح لديها من إمكانيات مادية أو مالية، ومن التجارب الناجحة الجديرة بالذكر في هذا الصدد:

(1) أمل العبيدي، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع - مصدر سابق - ص 87.



- مشروع إنشاء مركز صحي لغسيل الكلى في السودان: فبعد أن تم إنشاؤه وتجهيزه وشراء المعدات اللازمة لتشغيله، قامت وزارة الصحة السودانية بالتعاون مع المؤسسة المانحة بتوفير جميع المواد والأدوية الطبية اللازمة للمشروع باعتبارها جهة مسؤولة من قِبَل الحكومة السودانية على نجاح مثل هذه النوعية من المشاريع.
- مشروع إنشاء مجمع تعليمي للطلبة المسلمين في دولة نيوزيلندا: والذي قامت فيه الحكومة النيوزيلندية بالتعاون مع المؤسسة المانحة بتوفير مخصص مالي لهذا المشروع من موازنة الدولة، باعتباره مشروع وطني يخدم شريحة من المواطنين النيوزيلنديين المسلمين ويحقق لهم النفع والاستفادة التعليمية من إنشائه.

وتعتبر استمرارية تقديم الدعم المالي من جهات أخرى لديمومة تشغيل هذه المشاريع الإنسانية بجانب الدعم المالي المقدم من المنظمات المانحة هو من أبرز العناصر التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع خطة تشغيل المشروع، حيث يتم التمويل اللازم لها إما عن طريق تبني جزء أو كل تكاليف مرحلة التشغيل من قِبَل بعض حكومات الدول المقام فيها المشروع الإنساني، أو عن طريق تخصيص ربع بعض المشاريع الاستثمارية الصغيرة لتغطية تكاليف عملية التشغيل في المشاريع الإنسانية الكبيرة التي تخدم أفراد المجتمع، أو عن طريق تقديم خدمة المشروع الإنساني للمستفيدين بأجر رمزي للغاية مقارنةً بالمشاريع الاستثمارية الأخرى المشابهة لنفس المشروع الإنساني، ومن ثمّ تخصيص هذا العائد الرمزي في تغطية تكاليف عملية التشغيل دون قصد التبرح منها، فضلاً عن ذلك تقوم بعض الأجهزة والدوائر الحكومية المختلفة في المجتمع بدورها في المساهمة والتفاعل مع الوحدات المنفذة للمشاريع بتقديم التسهيلات في الإجراءات الرسمية لإصدار التراخيص والموافقات اللازمة لضمان استمرار وتشغيل المشروع الإنساني، وتحقيق أهدافه التنموية والاجتماعية وإيصالها لأفراد المجتمع ذوي الحاجة.

وبعد ضمان التمويل والدعم المالي اللازم لتشغيل المشروع الإنساني، تأتي عملية إدارة المشروع الإنساني وفق الخطة التشغيلية التي وضعت منذ بداية إنشاء المشروع الإنساني على النحو المطلوب، وتعتبر العملية الإدارية للمشروع والإشراف المباشر عليها هي من مهام ومسؤوليات الوحدة المنفذة بالتعاون مع المنظمة الإنسانية كجهة مانحة ورقابية على ضمان استمرارية تشغيل مشروعها الإنساني، وهناك بعض عوامل التشغيل الإدارية المهمة التي تقف وراء ضمان إدارة دفة شؤون المشروع بفاعلية ونجاح منها⁽¹⁾:

1. وجود خطة تشغيل وتدريب للموارد البشرية قبل بدء المشروع لتتوافر لديهم رؤية واضحة وتصور كامل عن المشروع.
2. زيادة كفاءة الجهاز الإداري وتوافر الخبرة الكافية وتعزيز قدراته على اتخاذ القرار المناسب.
3. وجود الخبرة والمؤهلات اللازمة لدى الكوادر البشرية القائمة على إدارة المشروع.
4. كفاءة الإدارة المالية: حيث إن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة.
5. مشاركة وإدماج الجهات والأفراد المستفيدة في إدارة وتشغيل المشروع الإنساني.
6. جودة تقديم الخدمة للأفراد بشكل مهني وفعال لتخدم جميع شرائح المجتمع.
7. تكامل الخدمة المقدمة من المشروع الإنساني مع الخدمة المقدمة من المشاريع الأخرى.
8. الانضمام للاتحادات المهنية المختلفة والتواصل معها.

وبناءً على ما تقدم، يكون قد حقق المشروع الإنساني مقصده وأهدافه المرجوة من إنشائه على مستوى تنمية الفئات المستهدفة وتلبية احتياجاتهم وأولوياتهم، وعلى مستوى تنمية الجانب الاقتصادي في المجتمع ككل، وزيادة آثاره الإيجابية والحد من آثاره السلبية، وقياس مدى تطوير القطاع المستهدف، ومدى ارتباط أهداف المشروع برسالة ورؤية وأهداف المنظمة الإنسانية.

(1) صالح السعيد، إدارة المشروعات التنموية، دمشق 1997م ص ص 113-117.



الخاتمة

إن معظم المنظمات الدولية والوطنية تعاني من معوقات التمويل للمشاريع المقدمة، إلا أن الوضع الاقتصادي لبعض الدول التي تعمل فيها هذه المنظمات، وارتفاع معدل دخل الفرد فيها، يجعل المنظمات الإنسانية أفضل من مثيلاتها في دول أخرى، إلا أن حجم الموارد المالية المتوافرة لا يزال لا يفي لتلبية احتياجات الفئات المحتاجة في كل الدول، لذا نوصي بضرورة توسيع المظلة الإيرادية للمنظمات الإنسانية، وذلك باستنباط وسائل وموارد مالية جديدة تزيد من كفاءة ومقدرة المنظمات الإنسانية للوفاء بواجباتها الإغاثية والتنموية، حيث تعتبر معظم شعوب الدول تعيش تحت خط الفقر.

كما نوصي بضرورة الاهتمام بالمشاريع الإنتاجية التنموية للفئات الفقيرة، حيث إن هذا النوع من المشاريع يعمل على بلوغ حد الاعتماد على النفس وزيادة الإنتاجية لهذه المجتمعات، الأمر الذي يقلل من نسبة اعتمادهم على الدعم المادي والعيني الخارجي، وهذا ما تقوم به المنظمات الأوروبية في الدول الفقيرة، مما يحثم على المنظمات الإنسانية أن تكون رائدة في هذا المجال وذات تأثير على المنظمات الطوعية الأخرى لممارسة ذات النهج، مما سيكون له أكبر الأثر في استقرار وتحسين الأوضاع المعيشية للفئات الفقيرة في جميع الدول.

كما أنه لا بد من التنسيق المستمر بين المنظمات الإنسانية للوصول إلى رؤى مشتركة واستراتيجيات يتم من خلالها تنفيذ البرامج والمشاريع داخل الدول وخارجها، ونقترح قيام وحدة فنية تشترك في عضويتها كل المنظمات الإنسانية ذات التشابه التخصصي أو القرب الإقليمي، وذلك لوضع السياسات العامة والرؤى الاستراتيجية، وأن يكون ذلك بمثابة مجلس مشترك لوضع السياسات العامة للعمل الإنساني داخل هذه الدول وخارجها، وذلك لتوظيف الإمكانيات المتاحة بصورة علمية وعملية، بعيداً عن التنافس والغيرة المهنية التي قد تكون سمة بين كل الجهات ذات الأنشطة المتشابهة، خاصة وأن العمل الذي تقوم به هذه المنظمات هو عمل إنساني يهدف إلى غايات سامية تتعلق بإغاثة ودعم فئات محتاجة.

ومن خلال متابعة مسيرة العمل الإنساني للمنظمات الإنسانية، نجد أن الكثير منها قد نجحت فعلاً في الانتقال من التقليدية إلى ممارسة اتجاهات حديثة في إدارة العمل المؤسسي وتنفيذ المشاريع، إلا أن عملية التحديث والتطوير تعتبر عملية مستمرة تتضافر فيها المقومات المالية والبشرية في هذه المنظمات، لذا فإن مسيرة التطوير تحتاج إلى مزيد من تدريب وتأهيل الكوادر العاملة، والاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في هذا المجال.

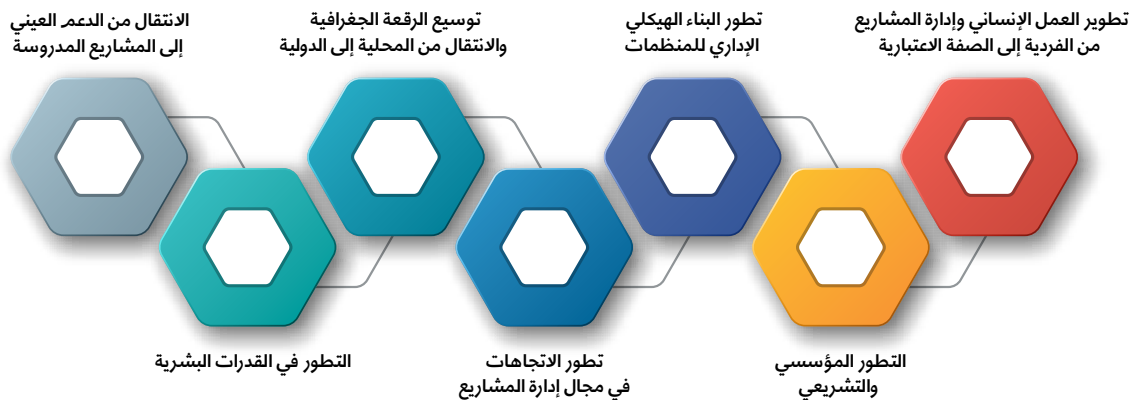
ومن الاتجاهات التي تسلكها المنظمات الإنسانية الدولية الحكومية وغير الحكومية للانتقال من التقليدية إلى ممارسة اتجاهات حديثة في إدارة العمل المؤسسي وتنفيذ المشاريع ما يأتي:

1. تطوير العمل الإنساني وإدارة المشاريع من الفردية إلى الصفة الاعتبارية:

كان العمل الإنساني موجوداً بصفة فردية شخصية، ثم تطور إلى صفة اعتبارية بإيجاد قوانين تدعو إلى إنشاء منظمات إنسانية وتمويلها ورعايتها من خلال أوقاف، مما أدى إلى انتقال العمل الإنساني الوقفي من التقليدية إلى المؤسسية والحداثة، ومن محدودية التمويل الذي كان



يعتمد على مقدرات صاحب الوقف المالية إلى آفاق واسعة من تمويل المشاريع، بحيث تتوسع مظلة التمويل من خلال هذه المنظمات الوقفية لتجذب شريحة واسعة من المتبرعين من الأفراد والشركات وبيوت المال، وهذا ليس بعيداً عن نشأة وتطور العمل الإنساني في أوروبا، حيث بدأ تأطير وتأسيس المنظمات الإنسانية من خلال إنشاء نبلد المسيحيين لصناديق تمويل لدعم المحتاجين والمتسولين، وباتت هناك جهود منظمة لجمع التبرعات من الأغنياء، ومن ثمّ بدأ التطور الإداري والهيكلية والمؤسسي للمنظمات غير الحكومية الدولية الأوروبية، لا نستطيع القول بأن المنظمات العربية التي أنشئت من خلال الوقف قد سلكت ذات الفكرة الأوروبية، ولكن نستطيع القول أن البدايات في كلٍ منهما قد بدأت شخصية وتطورت إلى أن أصبحت منظمات تتميز بطابع المؤسسية والهيكل التنظيمية والجاذبية للمتبرعين من المحسنين، بحكم عامل المؤسسية الذي يمنح المتبرع الثقة في أن تبرعاته سيتم التعامل معها بشفافية إدارية وقانونية تضمن وصولها لمستحقيها من الفئات الفقيرة، وينطبق على هذه المنظمات الوقفية ما كان ينطبق على المنظمات الوقفية الدولية التي تطورت لتصبح منظمات إنسانية ذات صفة اعتبارية تبعدها عن



الخصوصية والفردية في اتخاذ القرار، بل تمكّنها هذه الصفة الاعتبارية من توسيع مظلة إيراداتها، حيث يمكنها قبول وطلب تبرعات الآخرين وصرفها نيابة عنهم للمحتاجين والفقراء المتضررين من آثار الكوارث الطبيعية والحروب.

2. التطور المؤسسي والتشريعي:

لم يكن العمل الإنساني يخرج عن نطاق التقليدية قبل إنشاء المنظمات الإنسانية، بل نجد أن بدايات هذه المنظمات صاحبها التقليدية في الممارسة ولم تكن هناك تشريعات تحدد مهام وأهداف المنظمات الإنسانية إلا عندما صدرت القوانين التي تنظم إنشاء المنظمات والجمعيات الإنسانية الأهلية، حيث إن صدور قوانين إنشاء المنظمات الإنسانية هو بمثابة بداية لتأطير وتطوير وتحديث أسس العمل الإنساني تمكيناً لمبدأ الشفافية، وضبطاً لمدخلات ومخرجات العمل الإنساني وتجديداً للأداء فيه.

إن التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل الوقفي والمنظمات الأهلية الطوعية تؤدي إلى توفير المظلة القانونية للعمل الإنساني وفقاً للضوابط الفقهية والضوابط الإدارية والمالية، مع توفير مزايا الشفافية المالية والنزاهة الإدارية في إطار البناء المؤسسي التشريعي.



3. تطور البناء الهيكلي والإداري للمنظمات:

بعد صدور القوانين والتشريعات النازمة للعمل الإنساني في الدول والتي أسست لمبدأ النزاهة والشفافية والضبط المالي والتجويد الإداري، فقد أصبحت المنظمات الإنسانية تعمل وفق منظومة إدارية أسوةً بتلك المنظمات الدولية الإنسانية الطوعية في الدول الغربية، وقد ساعدت التشريعات القانونية في البناء المؤسسي والهيكلية لهذه المنظمات، حيث أصبحت تُدار وفقاً لمنظومة إدارية ذات هيكلية إدارية ورؤية فنية وشفافية مالية، فكل المنظمات تُدار من خلال إدارة في إطار هيكل إداري وفني يعمل على توزيع المهام والواجبات، ويراعي عدم الازدواجية الإدارية، وذلك من خلال وحدات إدارية فنية ومالية، ومديرين تنفيذيين ورؤساء أقسام ووحدات... إلخ، وتعمل هذه المنظومة تحت سياسات تحددها مجالس الإدارات في هذه المنظمات.

كما أصبحت المنظمات تعمل على تجويد الأداء من خلال منظومة فنية تتمثل في وجود وحدات داخلية ضمن الهيكل الإداري مثل وحدة إعداد المشاريع ووحدة الدراسات والبحوث ووحدة التمويل ووحدة التعاون والعلاقات الخارجية.

وبمقارنة الهياكل الإدارية والفنية للمنظمات الدولية، نجد أن بعض المنظمات العربية قد اتبعت ذات المنهجيات الإدارية والهيكلية في توفير النظم واللوائح المنظمة للعمل، وتحديد الصلاحيات الإدارية والمالية، مع دعم ذلك بالأنظمة والبرامج الإلكترونية التي عززت من عملية الربط الإداري والارتباط المالي بين الموازنات والمشاريع المقدمة والمشاريع المتاحة تنفيذها بعد اجتيازها لدراسات الجدوى الفنية والمالية من قِبَل الوحدات ذات الصلة بطبيعة المشروع الإنساني داخل المنظمة، وقد لوحظ وجود مكتب لإدارة المشاريع الإنسانية في بعض المنظمات، بالإضافة إلى خطة استراتيجية واضحة المعالم فيها رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية، وبعض هذه المنظمات أيضاً حاصل على شهادة الآيزو 9001 في نظام إدارة الجودة ومعايير التميز.

4. تطور الاتجاهات في مجال إدارة المشاريع:

من خلال تتبع نشاط بعض المنظمات الإنسانية نجد أنها قد انتقلت من التقليدية إلى آفاق جديدة وفقاً لاتجاهات حديثة يتم تطبيقها في مجال العمل الإنساني وإدارة المشاريع، ويتمثل ذلك في الانتقال من الدعم العيني والمالي إلى إنشاء المشاريع وتنفيذها وفقاً لأسس ومرجعيات تحكمها الدراسات الفنية ودراسات الجدوى والدراسات الاجتماعية والاقتصادية للمناطق المقترح تنفيذ المشاريع فيها، وتتبع المنظمات الإنسانية ذات الإجراءات والمناهج التي تتبعها المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في مجال إعداد وتنفيذ المشاريع. وحيث أن المنظمات الدولية تنتهج منهج دورة حياة المشروع خلال تنفيذ مشاريعها، نجد أن بعض المنظمات الإنسانية العربية قد أصبحت تسير على ذلك النهج، حيث تعمل هذه المنظمات وتلتزم بأغلب النواحي الفنية والمناهج الإدارية المتبعة في دورة حياة المشروع لتحديد الاحتياجات الأولية للمجتمعات، وتحديد القدرات وتصميم الإطار المنطقي، ثم رفع المشروع وعرضه على اللجان الفنية التي تتخذ القرار المناسب بشأنه، وهذا ما تتبعه المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية كافة، وهو النظام المتعارف عليه لدى المفوضية الأوروبية والأمم المتحدة والصليب الأحمر الدولي، لتبدأ دورة حياة المشروع المتمثلة في تحديد فكرة المشروع ثم التخطيط والتمويل والتنفيذ والمتابعة وصولاً إلى مرحلة إغلاق المشروع وتقييمه.

كل هذه الاتجاهات الحديثة في مجال تنفيذ المشاريع لم تكن ذات وجود في بدايات العمل الإنساني العربي، والذي ظل تقليدياً في إدارته وأكثر التصاقاً بتقديم الدعم المادي والعيني للمجتمعات دون الالتفات لأهمية ومزايا توفير المشاريع المدروسة لهذه المجتمعات أسوةً بما تقدمه المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية.



5. توسيع الرقعة الجغرافية والانتقال من المحلية إلى الدولية:

بدأ العمل التطوعي الإنساني من خلال الأوقاف في إطار لا يتعدى حدود الدولة التي توجد بها المنظمة، ومع ازدهار الاقتصاد في هذه الدول باكتشاف البترول وازدياد الثروات على اختلاف أنواعها، ارتفعت وتيرة العمل الإنساني وأنشئت المنظمات والجمعيات الإنسانية، ثم تبع ذلك انتقال العمل الإنساني إلى الدول العربية والإسلامية والأوروبية والآسيوية، وأصبحت المنظمات الإنسانية تتبع منهجين في إدارة مشاريعها الإنسانية الخارجية، أحدهما يتمثل في فتح مكاتب خارجية، والثاني يتمثل في إيجاد شركاء محليين متمثلين في المنظمات الإنسانية المحلية في الدول المتلقية للمنح والمشاريع.

كما تعمل المنظمات الإنسانية خارجياً من خلال التعامل مع المنظمات الدولية والتنسيق معها للحصول منها على الدعم المعلوماتي والإحصائي عن المناطق المقترح الدخول فيها لتنفيذ المشاريع، حيث أن المنظمات الدولية تمتلك قاعدة بيانات غنية بالمعلومات نسبةً لطول تجربتها في العمل الإنساني في بلادها، الأمر الذي يساعد المنظمات الإنسانية في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء مرحلة تحديد احتياجات المشروع، فضلاً عن أن التعامل مع المنظمات الدولية أكسب المنظمات الإنسانية العربية مزيداً من التجارب والمعرفة وعزز الثقة لدى الكوادر العاملة فيها.

6. التطور في القدرات البشرية:

من خلال متابعة مسيرة المنظمات الإنسانية وما وصلت إليه من رؤية وبناء مؤسسي، نجد أن هذا الأمر قد تطلب وجود كوادر بشرية ذات كفاءة ومهنية للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة للوصول للأهداف المرسومة، وفي هذا الإطار فإن بعض المنظمات الإنسانية من خلال اتجاهاتها الحديثة والاستعانة بالتجارب الخاصة بالمنظمات الدولية قد أعدت ودربت عدداً كبيراً من الكوادر البشرية التي

تعمل على إعداد المشاريع والدراسات والبحوث، وقادرة على تنفيذ المشاريع وفقاً للمنهجية العلمية المتمثلة في دورة حياة المشروع، هذا وتهتم المنظمات الإنسانية بالتدريب ودراسة العمل ونقل الخبرات، الأمر الذي كان له الأثر الأكبر في دعم هذه المنظمات للانتقال من مرحلة العمل التقليدي إلى مرحلة العمل المنهجي الذي مكّنها من تطبيق منهج دورة حياة المشروع خلال تنفيذ مشاريعها.

7. الانتقال من الدعم العيني إلى المشاريع المدروسة:

استطاعت بعض المنظمات الإنسانية أن تعبر من الواقع التقليدي لمنظمات العمل الإنساني المتمثل في تقديم الدعم العيني والنقدي للفئات المحتاجة إلى مرحلة أكثر تطوراً وأنفع للمجتمعات، وهي إقامة المشاريع ذات المنفعة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المستفيدة، ومثال لذلك مشاريع التنمية التي تنفذها بعض المنظمات في دولة الصومال وإريتريا وإقليم دارفور وجمهورية جزر القمر وغيرها، بل امتد العمل التنموي ليشمل إنشاء الطرق والجسور، ورغم ارتفاع نسبة تنفيذ المشاريع التنموية إلا أن المشاريع الإغاثية ما زالت نسبتها أكبر.

وختاماً، فإنه لا بد من التنسيق المستمر بين المنظمات الإنسانية للوصول لرؤى مشتركة واستراتيجيات يتم من خلالها تنفيذ البرامج والمشاريع داخل الدول وخارجها، ونقترح قيام وحدة فنية تشترك في عضويتها كل المنظمات الإنسانية العاملة في الدولة الواحدة، وذلك لوضع السياسات العامة والرؤى الاستراتيجية، وأن يكون ذلك بمثابة مجلس مشترك لوضع السياسات العامة للعمل الإنساني داخل الدولة وخارجها، وذلك لتوظيف الإمكانيات المتاحة بصورة علمية وعملية بعيداً عن التنافس والغيرة المهنية التي قد تكون سمة بين كل الجهات ذات الأنشطة المتشابهة، خاصة وأن العمل الذي تقوم به هذه المنظمات هو عمل إنساني يهدف إلى غايات سامية تتعلق بإغاثة ودعم فئات محتاجة ولا مجال في ذلك غير مرضاة الله ونيل الثواب والأجر وسعادة النفس.



المراجع والمصادر

التسلسل	المرجع
أولاً: الكتب والمراجع باللغة العربية	
1	القرآن الكريم
2	صحيح البخاري ومسلم
3	أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، مفاهيم وأسس معاصرة، داروائل للنشر 2004م
4	أحمد مختار عبدالحميد عمر، وفريقه، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ط1، 2008م
5	أحمد مختار عمر، معجم الصواب اللغوي، دليل المثقف العربي، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008م
6	الإمام علاء الدين علي بن داود الشافعي، العدة في شرح العمدة في أحاديث الأحكام، دارالبشائر الإسلامية، بيروت
7	الإمام محمد بن عبدالواحد ابن الهمام، شرح فتح القدير على الهداية شرح بداية المبتدى، دارالكتب العلمية، بيروت
8	أمل العبيدي، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك 2009م
9	أنس عبدالباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م

المرجع	التسلسل
أيمن السباعي، إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق، القاهرة 2002م	10
أيمن السواحلي، المشروعات الإنتاجية، القاهرة 2003م	11
بطرس غالي، التنظيم الدولي، القاهرة، 1991م	12
ببريت م ليكي، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 2000م	13
جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1989م	14
الحسن بن عبدالله العسكري، معجم الفروق اللغوية، مؤسسة النشر الإسلامي، إيران، 1991م أبو هلال	15
حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، الأصول العامة، دار الفكر العربي، ط5، 1985م	16
ديسلر، إعداد وتنفيذ المشاريع، ترجمة مازن الأحمد، دار النشر اللبنانية، بيروت، 1997م	17
دينغ جون ماسي، المنهج الحديث في إدارة المشروعات، الرياض، مكتبة العبيكان، 2003م	18
رشاد حماد علي حماد، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة	19
روبرت ف هانتلي، الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جرير، 2000م	20
رياض أمين حمزاوي وطلعت مصطفى، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار القلم 2004 ص 65	21



المرجع	التسلسل
سعيد عبدالعزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، 2000م	22
سلمان شاهين، إدارة المشاريع، الرياض، المؤتمر للتوزيع والنشر، 1997م	23
صالح السعيد، إدارة المشروعات التنموية، دمشق 1997م	24
صالح مهدي العامري، مفاهيم أساسية واستراتيجيات الاستجابة، جامعة البتراء، 2007م	25
صلاح النشواني، إدارة المشاريع، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996م	26
عامر عبدالله موسى شقر، إدارة التسويق، دارالبداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009م	27
عبدالجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدارالعلمية الدولية ودارالثقافة للنشر، عمان، ط1، 2002م	28
عبدالستار محمد العلي، إدارة المشاريع العامة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، 2009م	29
عبدالسلام أبوقحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2002م	30
عبدالعزیز إبراهيم الفايز، ومحمد أحمد مفتي، المنظمات الإقليمية والدولية، الرياض، 1992م	31
عبدالعزیز مصطفى عبدالکريم، دراسة الجدوى وتقييم المشاريع، دارالحامد عمان، سنة 2004	32
عبدالله بن دغيب المرزوقي، كتاب الأعمال الخيرية في الإسلام، مكتبة الفضائل، الرياض، 2010م	33

التسلسل	المرجع
34	عبدالله بن سعود الرشود، العمل الخيري أحد أوجه الرعاية الاجتماعية في عهد خادم الحرمين الشريفين، بحث مقدم ضمن الندوة العالمية عن جهود خادم الحرمين في خدمة الإسلام والمسلمين، طبع جامعة الإمام
35	عبدالله بن عبدالمحسن الخلف، المنظمات الدولية والاقليمية، الرياض، 1992م
36	عبدالله سالم باهمام، المتبرع والمنظمة الخيرية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات-مداد 2010م
37	عبدالمنعم قنديل، إدارة المشاريع، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996م
38	علي محمد عباس، د. عبدالله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دارالنظم، الأردن، ط1، 1997م
39	عماد بوحوش، إدارة المشاريع، المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد 235 عمان 1980م
40	عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009م
41	الفتاح الأبوابي عبدالوهاب، السودان: مواجهة العولمة الاقتصادية عبر التكتلات الإقليمية، القاهرة، 2008م
42	فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، دارالمسيرة للنشر، عمان 2001م
43	فؤاد شريف، العلاقات الصناعية، دارالجامعات المصرية، القاهرة، 1986م
44	فيليب كوتلر، كيف تُنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها؟ مكتبة جرير، الطبعة الأولى 2000م
45	قاسم بن عبدالله بن أمير علي القونوي الرومي الحنفي، أنيس الفقهاء في تعريفات الألفاظ المتداولة بين الفقهاء، دارالكتب العلمية 2004م



المرجع	التسلسل
كاترين فيو، التسويق، ترجمة وردية واشد مجد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 2008م	46
كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم، مبادئ وظائف، مطابع لنا، الرياض، 1988م	47
مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط مادة خار، دارالشروق الدولية، مصر 1995م	48
مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دارالشروق الدولية، مصر 2004م	49
محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م	50
محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2002م	51
محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005م، ص5	52
محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب مادة ع. م. ل، طبعة دارصادر بيروت 1993م	53
محمد بن يوسف أبوحبان الأندلسي، تفسير البحر المحيط، دارالكتب العلمية، بيروت 1993م	54
محمد حافظ غانم، الأصول الجديدة للقانون الدولي للمنظمات، القاهرة، 1985م	55
محمد صادق أبوهيف، القانون الدولي العام، بيروت، 1984م	56
محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دارالثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثالث، 2008م	57
محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، دارالحديث، القاهرة 2005م	58

المرجع	التسلسل
محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم الإداري، داروائل للنشر، عمان 2000م	59
محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، داروائل للطباعة، ط1، 2001م	60
محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، مفاهيم وأسس، دارالمناهج، عمان الأردن، 2006م	61
محمود حسن، الخدمات الاجتماعية المقارنة، منشورات دارالسلاسل، الكويت، سنة 1982م	62
مراد وهبة، المعجم الفلسفي (معجم المصطلحات الفلسفية)، دارقباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة	63
مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف وتطبيقات، دارالفرقان للطباعة، الأردن، 1993م	64
مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، جمعية المطابع التعاونية، الأردن، 1984م	65
نبيل العيساوي، إدارة الإنتاج، المركز الدولي للنشر، بيروت، 2001م	66
نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، داراليازوري العلمية، عمان، ط1، 2002م	67
هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، داروائل للنشر، عمان ط3، 2005م	68



المرجع	التسلسل
ثانياً: الكتب والمراجع باللغة الإنجليزية	
Granick David , Management of the Industrial Firm , Colombia Unversity Press , New York , 1989	1
Richard L. (2000). Management , New York , 5th Edition , The Dryden Press , A Division of Harcourt Collage Publishers , 2004	2
UNDP , Clossary , 2004	3
UNFPA (2007) Evaluation toolkit Project Manager's Planning Monitoring	5
ثالثاً: التقارير والمقالات	
مقالة عيسى القدومي التي بعنوان: من روائع أوقاف المسلمين أوقاف الرفق بالحيوان	1
محمد بكار بن حيدر ، مؤتمر الخير العربي الثالث ، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان 22-24 يونيو / حزيران 2002م	2
تقرير اللجنة المشتركة من المنظمات الخيرية القطرية عند زيارة جزر القمر عام 2010م وإقليم دارفور عام 2012م	3
تقرير الأمم المتحدة عن العمل الإنساني ، يونيو 2011	4
رابعاً: الوصلات الإلكترونية	
الوصلة الإلكترونية للمفوضية الأوروبية: http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications	1
الوصلة الإلكترونية للاتحاد الدولي: http://www.ifrc.org/Global/recovery-operations-en.pdf	2
الموقع الإلكتروني: www.ps.boell.org	3

المرجع	التسلسل
الموقع الإلكتروني لمنظمة الإغاثة الدولية للاجئين الفلسطينيين (الأُنروا): www.unrwa.org	4
الموقع الإلكتروني لمعهد إدارة المشاريع: http://www.pmi.org	5
الموقع الإلكتروني لمدرسة المشاريع في بيئة محكمة: www.prince2.com	6
الموقع الإلكتروني للمعهد العربي للتخطيط: http://www.arab-api.org	7
الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة: http://www.un.org/ar	8
الموقع الإلكتروني http://www.qnpm.gov.qa/arabic	9
الموقع الإلكتروني: http://ar.wikipedia.org	10
مقالة عن مفهوم العمل الخيري على الوصلة الإلكترونية: http://m3aq.net/vb/showthread.php?t=11306	11

طبع هذا الكتاب برعاية
الأكاديمية الدولية لعلوم العمل الإنساني



IHSAN
International Humanitarian
Science Academy for NPOs and NGOs
الأكاديمية الدولية
لعلوم العمل الإنساني

ihsanacademy.org.uk

مؤسسة أكاديمية لعلوم ودراسات العمل الإنساني، أنشئت في بريطانيا في 1 يناير 2013م، وتتخذ من لندن مقراً لها. تعمل الأكاديمية على صقل تجارب المنتسبين إليها ووضعهم في أحدث صور العمل الإنساني ونظرياته وتطبيقاته، عبر أحدث الأساليب والطرق التقنية المعاصرة. تمنح الأكاديمية شهادات علمية في الاختصاصات المتميزة في قطاع العمل الإنساني. كما تقوم بالمراجعة الشاملة والتقييم المستمر لمسيرتها، وتعمل على تطوير بنيتها وزيادة طاقمها الأكاديمي والإداري، إضافة إلى فتح الاختصاصات الحيوية التي يحتاجها القطاع الإنساني، مع تطوير ما هو موجود بالاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة.

