

# العمل المؤسسي الخيري

## وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية

زكية فراحي

مركز الدكتوراه الإنسان والمجال في العالم المتوسطي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة محمد الخامس – الرباط

zakiafaraji@yahoo.fr

الهاتف: 0673873525

## ملخص

لقد غدا الإبداع المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمؤسسات الخيرية (مؤسسة الوقف والزكاة)، حيث أن للإبداع المؤسسي دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها فالمنظمة التي لا تسعى الى الابداع في عملها والتي لا تسعى الى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها.

وإذا كانت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة الى الإبداع، فإن المؤسسات الخيرية وبشكل خاص أكثر حاجة الى الابداع المؤسسي، لما تواجهه من تحديات سياسية وقانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق، حيث يعد الإبداع المؤسسي في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات.

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور الإبداع المؤسسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تمثلت مشكلة البحث في السؤال التالي "هل للإبداع المؤسسي دور في التنمية في المؤسسات الخيرية بحيث ينعكس على تطورها اقتصاديا وبالتالي تحقيقها للتنمية؟"

حيث إن الناظر في أحوال المسلمين اليوم يجد بعدا عن الأعمال الخيرية، حيث تجتمع الطاقات وتحتشد الجهود، ويستفيد كل واحد من الآخر، وسبب ذلك عدم ترسخ مفهوم العمل المؤسسي الجماعي، الذي يقوم على الجهد المشترك لإخراج أعمال لا يستطيع الفرد القيام بها، وإن فعل فسيكون إنتاجه ضعيفا<sup>(1)</sup>.

ولم يعد اليوم مجالاً للنزاع، على أن العمل المؤسسي خير وأولى من العمل الفردي الذي لا يزال مرضاً من أمراض التخلف الحضاري في مجتمعات المسلمين، مع أنها قد توجد عناصر منتجة في المستوى الفردي أكثر مما تجدها حتى عند أولئك الذين يجيدون العمل الجماعي، وربما وجدت الكثير من الأعمال التي تصنف بأنها ناجحة، وروادها أفراد<sup>(2)</sup>.

ونحن بحاجة إلى تحقيق التوازن، بين الروح الفردية، والروح الجماعية، عن طريق التربية المتوازنة، وأيضاً لا تنمي فيهم الفردية الجامحة، بل توفر لهم المناخ المناسب لتنمية شخصياتهم، مع اختيار أساليب العمل، التي تحول دون التسلط وتنمية المبادرة الذاتية، وترسيخ مبدأ الشورى.

إن الفرد هو العنصر الأساسي في بناء المجتمع، لكن بشرط قيامه بدوره الأكمل وهو تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، والأمة بتعاون أفرادها هي أمة الريادة؛ لأن تعاونهم يضيف كل فرد إلى الآخر، إضافة كيفية وكمية، فمن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة الأمة<sup>(3)</sup>.

(1) محمد العبد، خواطر في الدعوة، سلسلة كتاب المنتدى يصدر عن مجلة البيان الرياض: الطبعة الثالثة، (1997م)، ص(138).

(2) عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى (1418 هـ)، سبتمبر (1997م).

(3) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (143)، رجب (1420 هـ)، نوفمبر (1999م).

## تقديم

لقد خلق الله الإنسان وفطره على حب ذاته والتعصب لأفكاره، فهو طموح يعتد برأيه ويحب من يوافقه ويبادل العداء من يعانده ويضاده، ويميل إلى حب التفرد والسيطرة على الآخرين، مع تفاوت بين الناس في تطبيق هذه المفاهيم.

والعجيب أن الإنسان لا يستغني عن المنظمة أو المؤسسة، منذ ولادته حتى وفاته، لاسيما على رأي من عرف المنظمة أو المؤسسة - باعتبارهما معان مترادفة - بأنها تجمع لشخصين، أو أكثر، جمعهم أهداف مشتركة، فبناءً على هذا المعنى، دخل البيت والمدرسة والجامعة والمسجد والمستشفى والمتجر والمؤسسة والجمعية، وكل ما يمس حياة الناس في مفهوم المنظمة أو المؤسسة، والتي لا يصلحها إلا التعاون والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد المتعاون، ولا يخرّبها ويفسدها ويضعفها إلا حب التسلط والتفرد وتهميش الآخرين، والتمتع بحب الظهور على حساب جهودهم.

والأعجب من ذلك، أن الله قد جعل المؤسسة والعمل المؤسسي، أمراً ميسوراً ومقدوراً عليه، وجعل تحقيق ذلك ليس من المستحيل أو من ضرب الخيال، بمقتضى مشيئته ونواميسه.

فجعل من أسباب ذلك التعاون والتكاتف والتآلف بين الناس، التي بها يصنع النجاح وتذلل الصعاب وتبارك الجهود، وما ذاك إلا ثمرة لعون الله تعالى للمؤمنين، إذا التزموا أمره، إذ يقول: (وتعاونوا على البر والتقوى)<sup>(4)</sup>، وقول الرسول الكريم، عليه الصلاة والسلام: (فعليكم بالجماعة فإنما يأكل الذئب القاصية)<sup>(5)</sup>، وهي سنة كونية استفاد منها غير المؤمنين حين أخذوا بأسباب القوة، فجعلها الله سبباً لنجاحهم وتفوقهم المادي.

لقد وضع الناس اللوائح والأنظمة؛ في محاولة لتطبيق العمل المؤسسي، لكنها تظل حبيسة لفطرتهم تلك، وسيظل نجاحها متوقفاً على مدى رغبتهم في التخفيف من طغيان تلك الغريزة، ومتى لم تشأ فطرتهم ذلك، لا تفلح كل هذه الأنظمة في شيء وستبقى حبرا يملأ الأوراق، وشعارات تردد وتبرز، لإثبات المسلك المؤسسي للمتنفذين، عند الحاجة لذلك، حتى ولو كان الواقع يخالف تلك الشعارات.

(2) - المائدة (2)

(3) - رواه أبو داود، عن أبي الدرداء، وحسنه الألباني في صحيح الجامع برقم 5701

وما نجحت الدول الكبيرة والمؤسسات العريقة، إلا لأنه توفر لديها فكر المؤسسة، فكان المهيمن، وتقلص دور الفرد، حتى صار تابعاً لفكر المؤسسة وليس مهيمناً عليه، وصار غياب الفرد أو حضوره لا يؤثر كثيراً في النشاط الرئيس للمنظمة.

ومن أجل اهتمامات المؤسسة الاهتمام الكبير بالفرد، لكن ليكون محكوماً بالمؤسسة، لا لتكون المؤسسة محكومة بمزاجيته وتصرفاته المستمدة من فطرته في حب التفرد والسيطرة. والبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، أحد هذه المجالات التي تعاني من نفس المعاناة، مع توفر عوامل إضافية تجعل ظهور الفردية أوضح وأشد.

ومن ذلك اعتماد الداعمين، على الثقة الكبيرة بشخصيات الأفراد القائمين على هذه المؤسسات أكثر من اعتمادهم على المؤسسات ذاتها؛ نظراً لأمانتهم وإخلاصهم، وقدرتهم على الإقناع بمستوى الكفاءة في تحقيق رغباتهم وطموحاتهم الخيرية، وهي ما يشكل أبرز عوامل الجذب للداعمين والمتبرعين.

ومالم تهذب هذه الشخصيات بحب المؤسسة والعمل الجماعي، وإشراك الآخرين في توجيه تلك الموارد، فستجد نفسها مدفوعة بتيار الثقة والأمانة التي يولها إياها الداعمون، نحو التفرد والمزيد من السيطرة وتهميش الآخرين، وما لم تحسب العواقب ونهاية هذا التيار، فستؤول المؤسسة إلى الضياع والانهيار بعد تخلف هذه الشخصية عنها، إلا أن يشاء الله رب العالمين.

لهذه الأسباب جاء هذا البحث من أجل إبراز مفهوم البناء المؤسسي والنظر في واقع منظمات القطاع الخيري، وتلمساً لهموم والتحديات التي يعاني منها هذا القطاع.

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم، يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً للمنظمات الخيرية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وفي تدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذا في مجالات البيئة واستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها.

وقد صمم هذا البحث من أجل الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي الكفاءة، وما هي الفعالية ومختلف مداخل دراستها؟ وكيف تنشأ أخلاقيات المؤسسة وما أهميتها؟

-ما هي حقيقة الوضع المؤسسي للمنظمات الخيرية؟

-ما هي المشكلات والتحديات المعاصرة ذات العلاقة بالبناء المؤسسي، التي تواجه المنظمات الخيرية؟

-ما هي مداخل التطوير والتحديث للبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية التي تكفل استمرار نموها وازدهار نشاطها؟

### 1. مفهوم الكفاءة

لقد وردت العديد من التعارف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكي" بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وأما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في المؤسسة، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة. وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة. ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها:

#### 1.1. الكفاءة من وجهة نظر العمال

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ".

كما تعرف الكفاءة على أنها هي " القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط"<sup>(6)</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعي إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل<sup>(7)</sup>.

<sup>(6)</sup> الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005

<sup>(7)</sup> خليل محمد محسن الشماخ، خيضر كاظم حمود-نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000، ص331

كما يمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب ويمكنه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وإن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.<sup>(8)</sup>

### 2.1. الكفاءة من وجهة الإدارة

"فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام". بمعنى أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>(9)</sup>.

-كما يعرف « C. Sauret » و « D.thierry » إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع)، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة<sup>(10)</sup>.

-كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: انجاز المهام الإدارية بكفاءة. فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>(11)</sup>

### 3.1. الكفاءة بالنسبة للمالكين

فهي تعني معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لابد أن يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية. فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم.

<sup>(8)</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 224

<sup>(9)</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 145

<sup>(10)</sup> الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مرجع سابق

<sup>(11)</sup> محمد عبد الحسين ألفرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 224

-وقد أكد كارزو ويانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى اكبر الموارد. بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.<sup>(12)</sup>

#### 4.1 . أنواع الكفاءات

تصنف الكفاءات الى:

##### 1.4.1. الكفاءات الفردية والجماعية

مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة ان تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

##### 2.4.1. الكفاءات الاستراتيجية

اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كفردية

<sup>(12)</sup> خليل محمد الشماخ، خطير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 330 .

على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وانما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل.

- وبعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية واليات تنسيق معينة.

ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ).

- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، ...الخ)

- الموارد التنظيمية (الهيكل، و الرقابة،...الخ)

### 3.4.1. الكفاءات التنظيمية

ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وان تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطاءها حرية الابداع وتطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.<sup>13</sup>

### 2. مفهوم الفعالية

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها وربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

### 2.1. تعريف الفعالية

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها،

<sup>13</sup> سملاي يحضيه، أطروحة دكتوراه، (2003-2004) مرجع سابق، ص 127



فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " <sup>14</sup>

وقد عرفها برنارد على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ". كما أشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

#### الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تبني قيمة عمل الأشياء الصحيحة <sup>15</sup>. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (polmott) المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات ....) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور seashore & Yuchtman بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها " .

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

<sup>14</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. مخر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 84

<sup>15</sup> نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع،

2006، ص 49.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم" <sup>16</sup>.

## 2.2. مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية ومعاصرة.

### 2.2.1. المداخل التقليدية

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى.

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة وكل على حدة وهذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها. وذلك على النحو التالي:

-مدخل موارد النظام: يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المؤسسة، ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد وذات قيمة.

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة. <sup>17</sup>

<sup>16</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 104.

<sup>17</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب س، ص 171

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

-مدخل العمليات الداخلية: يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل: وجود مناخ ايجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية<sup>18</sup>

-مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، ويفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس. ومن أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الخيرية هي: تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ومن المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي:

<sup>18</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 204.

- تعدد الاهداف التنظيمية وفي بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.

- وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

## 2.2.2. المداخل المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

-مدخل أطراف التعامل: يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها. ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستفيدون: هدفهم تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- المحسنون: هدفهم تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- المسؤولون في المؤسسة: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.

- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة رفاهية المواطنين.

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف اصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب ان تسعى

المنظمة الى تحقيق أهدافه أولاً؟<sup>19</sup>. وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

-النموذج النسبي: يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، أي ان كل اصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الاهمية النسبية .

-نموذج القوة: ويرى ان المنظمة يجب ان تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المؤسسة. وبالتالي لا بد من ارضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو على حساب الاطراف الأخرى.

-نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا، ثم تحاول ان تشبع اهدافه واحتياجاته أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الاطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة. وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

-النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المؤسسة. ففي مرحلة النشأة قد يكون المستفيدون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في المجتمع. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالمساهمين وتحقيق معدلات التنمية الاجتماعية حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.<sup>20</sup>

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

<sup>19</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 174-175.

<sup>20</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 208.

-مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر.

وقد قام Quinn & Rohrbaugh (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

-التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

-التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

-الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والالتزام بإجراء اتونظم العمل.

-الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

-نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدها المالية.

-نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المؤسسة فيه الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

-نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الكفاءة والنمو. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

-نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.<sup>21</sup>

وتعكس النماذج الاربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الاساسية لهذا المدخل على ان المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. كما يوضح ايضا خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي الى عدم فعالية المنظمة.

## 2.3 محددات اختيار المدخل المناسب

-تفضيلات الادارة العليا: حيث انها المسؤولة عن نتائج اعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الاهداف التنظيمية.

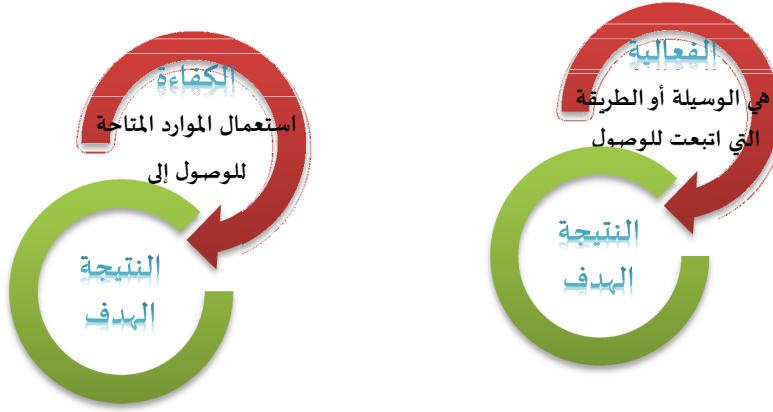
- مدى قابلية الاهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الاهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

-الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الاساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية. اما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل اهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

## 2.4 الفرق بين الفعالية والكفاءة

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، "فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون ، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

<sup>21</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 179



الشكل رقم 1: مفهوم الفعالية والكفاءة

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة والفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح.

وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بتقديم خدمة لا يوجد الطلب عليها.

كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.





### الشكل رقم 2: الفرق بين الفعالية والكفاءة

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.<sup>22</sup>

### 3. مفهوم العمل المؤسسي الخيري

إن العمل الخيري المؤسسي المنظم الذي يعتمد على روح المشاركة الفعالة المبني على أسس التعاون والتآلف والتكاتف بين جميع أطراف المجتمع لتحقيق مبدأ من أهم مبادئ الشريعة الإسلامية الغراء وهو العمل الجماعي الذي من خلاله تتحد روح الأمة الإسلامية، لأن الجماعة هي الأصل في كل شيء. ولكي يصل العمل الخيري المؤسسي الإسلامي إلى المستوى الرفيع ويحقق الغاية السامية ويرسم الاستراتيجية الصائبة التي تحقق أهدافه، لابد للتربية الإسلامية أن تركز وتنمي الصفات التي تحقق التفاعل بين أفراد الأمة مثل صفة الأخوة، والإحسان، والشورى، والعطاء المتبادل والتعاون والإيثار، والرحمة والعفو والقدرة على تكوين تجمعات

<sup>22</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 196

حضارية يكون الولاء فيها للأمة الإسلامية ولكي نستطيع تنمية هذه الصفات نحتاج إلى منهج تربوي قويم يركز على الائتلاف والعمل الجماعي، ويربي الأفراد في المجتمع على أساس من الحرية والنظام، والمبادرة و الانضباط والأمانة، والتنفيذ و ترسيخ مبدأ الشورى في سبيل توحيد الجهود الجماعية، لتحقيق التكامل والوصول إلى الغاية المرجوة وهي النجاح في العمل الخيري المؤسسي. والآيات في هذا الجانب كثيرة جداً، نذكر منها على سبيل المثال قول الله عز وجل: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (سورة المائدة: الآية 2) وقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (الزلزلة: الآية 7).

أما الأحاديث في هذا الباب فكثيرة أيضاً، نشير لبعض الأمثلة منها:

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ، قال: "إن الله يرضى لكم ثلاثاً، أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً، وأن تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم"<sup>23</sup>.

يقول النووي رحمه الله في شرح هذا الحديث العظيم: وأما الاعتصام بحبل الله فهو التمسك بعهد، وهو اتباع كتابه العزيز، وحدوده والتأدب بأدبه. والحبل يطلق على العهد، وعلى الأمان، وعلى الوصلة، وعلى السبب، وأصله من استعمال العرب الحبل في مثل هذه الأمور لاستمساكهم بالحبل عند شدائد أمورهم، ويوصلون بها المتفرق، فاستعير اسم الحبل لهذه الأمور.

وأما قوله ﷺ: "ولا تفرقوا" فهو أمر بلزوم جماعة المسلمين، وتآلف بعضهم ببعض وهذه إحدى قواعد الإسلام.

لقد اعتبر النووي رحمه الله لزوم جماعة المسلمين وتآلف المسلمين فيما بينهم إحدى قواعد الإسلام، وهذه القاعدة التي يؤصلها النووي بناء على ما جاء في الحديث الصحيح، هي قول علماء السلف قاطبة.

عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: "نضر الله عبداً سمع مقالتي هذه فحملها، فرب حامل الفقه فيه غير فقيه، ورب حامل الفقه إلى من هو

<sup>23</sup> رواه مسلم (1715).

أفقه منه، ثلاث لا يغفل علمهن صدر مسلم، إخلاص العمل لله عز وجل، ومناصحة أولي الأمر، ولزوم جماعة المسلمين، فإن دعوتهم تحيط من ورائهم<sup>24</sup>.

### 3.1. مفهوم العمل المؤسسي والمؤسسة

العمل المؤسسي شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي و ممارسته، شكلا ومضمونا، نصا و روحا، و أداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس و مبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة<sup>25</sup>.

#### 3.1.1. مفهوم العمل المؤسسي

يمكن تعريفه بأنه: كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل، لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى وفرق عمل وإدارات متخصصة: علمية، ودعوية، واجتماعية؛ بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها... يعتبر عملاً مؤسسياً<sup>26</sup>.

#### 3.1.2. مفهوم المؤسسة

و هي التجمع المنظم بلوائح العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها، أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي<sup>27</sup>.

مما سبق يمكننا أن نعرف المؤسسة بأنها: (هيكل تنظيمي يقوم على عمل جماعي منظم، موزع على إدارات متخصصة، لتحقيق أهداف معينة، بناء على أسس و مبادئ و أركان و قيم محددة).

<sup>24</sup> رواه ابن ماجه (15097) (194)، أحمد (225/3) (13374)، والطبراني (9/170) (9444). قال الجورقاني في (الأباطيل والمناكير) (1/236)، مشهور حسن، وصححه الألباني في (صحيح سنن ابن ماجه).

<sup>25</sup> شرح مختصر الروضة، نجم الدين 58/1

<sup>26</sup> دكتور محمد ناجي بن عطية، دراسة ميدانية، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، صنعاء-الجمهورية اليمنية 2006م.

<sup>27</sup> البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، محمد ناجي بنعطية، ص 7 نقلا عن أسماء الرويشد: حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أونلاين، 19 ربيع الثاني 1425 هـ / 7 يونيو 2004م.

### 3.1.3. أخلاقيات المؤسسة

#### 3.1.3.1. مفهوم أخلاقيات المؤسسة

تشير الأخلاقيات éthique بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.

لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا نظرنا إليها بالمعايير الأخلاقية في وقتنا الحاضر، فإذا ما اعتبرنا أن العائلة مقصرة وغير ملتزمة أخلاقيا إذا ما شد أحد أفرادها، ويعتبر معيارا صارما قياسيا بالوقت الحاضر لأن المسؤولية الأخلاقية في وقتنا هي فردية.

أما إذا أردنا أن نعطي تصورا محددا وتعريفا لأخلاقيات المؤسسة " الأعمال " فهي كما عرفها "prix et al" انها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.

كذلك هناك تعريف آخر مقدم من قبل van vilock يشير فيه أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللجموعات وللمنظمة.

وقد أوضح الباحث "wiley" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات على قراراتها.<sup>28</sup>

كما أن سلوك الفرد يلعب دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة ككل فسلوك الفرد، يعتبر حجرا الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك وأخلاق المؤسسة ككل.

ويتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، وأيضا البيئة التي يعمل فيها.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> الطاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ص 135

<sup>29</sup> رواية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 29

### 3.2.3.1. أهمية أخلاقيات المؤسسة

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية.

في مجتمعاتنا النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف مجالات الحياة ولو أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد والمؤسسات.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات الخيرية جراء التزامها بهذا المنظور الأخلاقي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نشير إلى ما يلي:

- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل و الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح المؤسسة المتمثلة في العمل الاجتماعي و بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية و التي عرضت و كأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.

اما في إطار المنظور الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي وأهداف العمل الاجتماعي الذي تحققة المؤسسة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بتأكيد يكون واضحا على المدى الطويل.

- قد تتكلف المؤسسة الخيرية كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية و هنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل و الجريمة في بعض الأحيان.

- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية و هذا له مردود ايجابي على المؤسسة.

- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة يقترن بالالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار العمل الصادق و الثقة المتبادلة و دقة وصحة المعلومة.

أو بعبارة أخرى: فإن الشهادات الدولية للالتزام بالمعايير الفنية وتحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم تظهرهم مؤسسات خيرية.<sup>30</sup>

### 3.3.1.3. مصادر الأخلاقيات في المؤسسة

إذا كانت تشير إلى المعايير الأخلاقية التي يستند إليها المديرون في قراراتهم المختلفة اخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح و ما هو خطأ فإننا نستخلص أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي القواعد و المعايير و المعتقدات في المجتمع و كذلك القوانين و المدونات الأخلاقية المعمول بها , نفس الشيء بالنسبة لباقي الأطراف في المؤسسة، و يمكن أن تتحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ كالآتي:

-الأخلاقيات الشخصية: لا شك انه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المؤسسة التي يعمل بها حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخلية داخل المؤسسة.<sup>31</sup>

ويستمد الفرد أخلاقياته من عدة مصادر أهمها:

- العائلة والتربية البيئية: حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع والمجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات والتقاليد الموروثة.
- المدرسة ونظام التعليم: يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.
- التنظيم الإداري: يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات التنظيمية فكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات المؤسسة ومن ثم على سلوك العاملين بها، إذا يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة.

<sup>30</sup> الطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 138

<sup>31</sup> مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 416.

كما تؤثر القوانين والتشريعات على السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة. وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع وفي المنظمات الخيرية.

-الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى، والتطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات. فالمنظمات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين ومنعكسا في القرارات التي يتخذونها ويبلغ الاعتزاز بالثقافة المنظمة المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس في المؤسسة.

### 3.2. المؤسسة الخيرية

أما عن تعريف المؤسسات الخيرية و التي هي المحور الرئيسي في البحث فقد عرفها الدكتور عبد الرافع موسى تعريفا عاما فرأى أن المؤسسة الخيرية هي: "كل مجموعة من الأعضاء (طبيين أو معنويين) يدخلون نظاما يحكم طريقة ونظم تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله"<sup>32</sup>.

و عرفها قانون الجمعيات المغربي بأنها: "اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم أو نشاطهم لغاية غير توزيع الأرباح فيما بينهم"<sup>33</sup>.

كما يمكننا تعريف المؤسسة الإسلامية الخيرية أيضا بأنها (وحدة من الوحدات التي تسهم في بناء المجتمع المسلم، تضم أشخاصاً يستهدفون الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى، وتخدم أفراد وجماعات ينتمون إلى المجتمع الإسلامي تربطهم علاقة الإيمان والرغبة في الدعوة إلى الله ويتفاعلون من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك ويسعون من خلال دافعهم الذاتي في التقرب إلى الله سبحانه وتعالى والهدف العام هو خدمة الدين والمجتمع الإسلامي بأسره. وتقوم هذه

<sup>32</sup> الجمعيات الأهلية والأسس القانونية التي تقوم عليها ومدى تجارية أعمالها واكتسابها صفة التاجر، موسى عبد الرافع، القاهرة، النهضة العربية، 1998م، ص21.

<sup>33</sup> ظهير شريف رقم 1.58.376 صادر في 3 جمادى 1378 (15 نوفمبر 1958)

المؤسسات بتقديم مجموعة من الخدمات الإنسانية التي حث عليها ديننا الحنيف مثل كفالة اليتيم وإغاثة الملهوف، ومساعدة الفقراء وتحقيق أهداف الدعوة الإسلامية<sup>34</sup>.

وليس المراد بالعمل المؤسسي العمل الجماعي المقابل للعمل الفردي؛ إذ مجرد التجمع على العمل، وممارسته من خلال مجلس إدارة، أو جمعية أو مؤسسة لا يجعله مؤسسياً، فكثير من المؤسسات والمنظمات والجمعيات التي لها لوائح ومجالس وجمعيات عمومية إنما تُمارس العمل الفردي؛ لأنها مرهونة بشخص منها؛ فهو صاحب القرار<sup>35</sup>، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي. الذي يصطبغ بصبغة الشورى كما أمر الله - عز وجل - ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران: الآية 159) - وقوله سبحانه وتعالى - ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى: الآية 38).

من التعاريف السابقة نلاحظ أن المؤسسات الخيرية ما هي إلا مجموعة من الأفراد الذين يتفوقون فيما بينهم على القيام بتقديم خدمات مختلفة، بهدف مساعدة المجتمع، والعمل على رقيه وتقدمه، دون الالتفات إلى العائد المادي أو الربح من وراء تقديم هذه المساعدة أو الخدمة.

ونلاحظ أيضاً أن المؤسسات الخيرية متعددة الأنشطة، وكذلك متعددة المسميات، فيطلق عليها، تارة الهيئات الأهلية، وتارة أخرى الجمعيات الخيرية، أو الهيئات غير الحكومية، أو مؤسسات العمل الأهلي، أو منظمات المجتمع المدني، أو جمعيات النفع العام، أو الجمعيات التطوعية، أو القطاع الثالث، أو القطاع المستقل، أو القطاع غير الربحي.

### 3.3. الثمرات والفوائد من العمل المؤسسي

للجمعيات الخيرية الاجتماعية دور كبير في خدمة المجتمع إذ إنها تتمتع بصلاحيات واسعة ومساحة كبيرة من التحرك في وسط المجتمع للتعرف على مشاكله واحتياجاته، والقدرة على تجميع الأموال بيسر وسهولة ودون مساءلة أمنية في وقت منع فيه الآخرون.

#### 3.3.1. المهام والأعمال التي تقوم بها المؤسسات الخيرية

لا يوجد حد تستطيع الأعمال الخيرية الوقوف عنده، فهي متنوعة تستطيع أن تشمل على كافة مناحي وجوانب الحياة، فقد تكون بالتبرعات العينية أو النقدية، أو بمكافحة الأمية أو

<sup>34</sup> بحث معوقات التطوع في المؤسسات الإسلامية، 1412هـ، الوسائل الاجتماعية لاستقطاب المتطوعين، عبد الله بن حبيب السلي. اللقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية.

<sup>35</sup> عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، مرجع سابق.



بمكافحة انتشار مرض معين أو بمساعدة شخص على قطع الشارع أو بمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة ورعايتهم أو ببناء مساكن للفقراء أو بدعم المشاريع الصناعية التي تشغل عاطلين عن العمل أو بزيارة المرضى والمسنين أو بكفالة الأيتام وغيرها العديد من الأعمال الخيرية التي لا تعد ولا تحصى. و الجميل بالأمر أن العمل الخيري يعطي صاحبه القدرة على زيادة منسوب إنسانيته، فهو يمد صاحبه بطاقة غير عادية.

لهذا كله لم تخل ثقافة أو دين أو فكر من الحث على الأعمال الخيرية وتكثيرها بين الناس لما لها من آثار إيجابية بين الناس فهي تزيد التواصل والمحبة والتكافل، وتقلل الفقر خصوصاً وإن كانت أعمالاً خيرية مدروسة وواعية تهدف إلى تنمية اقتصاد الدولة وزيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم عن طريق تزويدهم بالمهارات اللازمة لإنشاء مشاريعهم الخاصة أو في تطوير وظائفهم أو في منحهم الوظائف إن كانوا من عاطلين عن العمل، فقد تكون هذه المهارات ذات علاقة مباشرة في تخصصاتهم أو أنها تكون بعيدة عن هذه التخصصات ولكنها ذات علاقة في تنمية شخصياتهم وقدراتهم الذاتية ومنحهم القدرة على إدارة مواردهم بكفاءة واقتدار، مما يدعم الدول ويحقق الاكتفاء الذاتي ويقلل من الفقر والبطالة والتطرف ونسبة انتشار الجريمة وغيرها من الأفكار والأمراض المجتمعية. فالجمعية الخيرية هي تجمع لعدة أشخاص، يكون هدفهم فعل الخير في مجال معين، فيؤسسون الجمعية، ويضعون لها أميناً عاماً وهيئة إدارية تشرف على إدارة هذه الجمعية وتطورها والعمل على إيصال كافة الأعمال إلى مستحقيها، كما أن هذه الإدارة تكون مسؤولة عن الموارد المالية والتي عادة ما تكون من التبرعات. وتتولى الإدارة أيضاً المهام الإعلامية المتعلقة بالجمعية.

### 2.3.3. ثمرات العمل الخيري المؤسسي

- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسس مقاصد الشريعة الإسلامية الغراء.

- تضيق الفجوة بين أفراد المجتمع، وردم الهوة بينهم بتطبيق مبدأ التكافل والتآلف، وتأسيس الأعمال المشتركة.

- تحقيق التكامل في العمل، فكثيراً ما يحصل القصور في عمل الفرد يتلشى ذلك في عمل المؤسسة؛ إذ المفترض حدوث التكامل باجتماع الجهود، والمواهب، والخبرات، والتجارب، والعلوم، مع التزام الشورى، والتجرد للحق. وأيضاً: فإن العمل الفردي يصطبغ بصبغة الفرد، بينما المفترض أن يخلو العمل المؤسسي من ذلك.

- الاستقرار النسبي للعمل، بينما يخضع العمل الفردي للتغير كثيراً -قوة وضعفاً أو مضموناً واتجاهاً- بتغير الأفراد، أو اختلاف قناعاتهم.

-القرب من الموضوعية في الآراء أكثر من الذاتية؛ حيث يسود الحوار الذي يفرض قيامه وضع معايير محددة وموضوعية للقرارات تنمو مع نمو الحوار، في حين ينبنى العمل الفردي على قناعة صاحبه.

-دفع العمل نحو الوسطية والتوازن؛ إذ اجتماع الأفراد المختلفين في الأفكار والاتجاهات والقدرات يدفع عجلة العمل نحو الوسط، أما الفرد فلو توسط في أمر فربما تطرف -إفراطاً أو تفريطاً- في آخر.

-توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية؛ وذلك لأن العمل المؤسسي يوفر لها جو الابتكار والعمل والإسهام في صنع القرار، بينما هي في العمل الفردي أدوات تنفيذية رهن إشارة القائم بالعمل.

-ضمان استمرارية العمل -بإذن الله تعالى -لعدم توقفه على فرد يعتريه الضعف والنقص والفتور، ويوحشه طول الطريق وشدة العنت وكثرة الأذى.

-عموم نفعه لأفراد المجتمع؛ لعدم ارتباطه بشخصية مؤسسه، وهذا بدوره ينمي الروح الجماعية الفاعلة، ويحي الانتماء الحقيقي للعمل.

-مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي.

-ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسمتها ومشروعيتها.

-الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.

-يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.

-يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.

-يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.

-يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.

-يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال إتباع سياسة منظوره، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.

-يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.

-التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يبني بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

-العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.

-اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

### 3.3.3 أبرز العوائق التي تحول دون انتشار العمل المؤسسي

-طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها<sup>36</sup>؛ لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري، أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

-ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي استفاد منها الغرب، وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة أو عواطف غير موجهة.

-الحاجة الماسة إلى انتشار الأعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

<sup>36</sup> دراسة ميدانية البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وأفاق التطوير، محمد ناجي بن عطية.

-الخلط بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.

-حادثة العمل الخيري العربي المعاصر؛ فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية فإنه قصيراً جداً.

### خاتمة

نوصي القائمين على المنظمات الخيرية بالارتفاع إلى مستوى المسؤولية، التي وضعوا أنفسهم فيها من خلال اختيارهم لهذا الطريق، فإن هذا المجال لا يصلح له إلا أناس توفرت لديهم معايير ذاتية ومواصفات معنوية، أبرزها تقديم الخدمة للآخرين، وإيثار راحتهم وسعادتهم على راحتهم الشخصية، وهذه معاني تتطلب توفر مقدار من حب الآخرين وإسعادهم، وتقديم راحتهم والسهر على خدمتهم، مع ما يلزم ذلك من الأمانة على حقوقهم وحقوق المتبرعين، والصدق في ذلك، والتفاني من أجله.

وليست هذه المعاني غريبة على مجتمعات المسلمين، إذ أنها من صميم دينهم ونبع عبوديتهم لله تعالى؛ حيث قال: (ويطعمون الطعام على حبه مسكيناً ويتيماً وأسيراً)<sup>(37)</sup>، وقال: (أرأيت الذي يكذب بالدين فذلك الذي يدع اليتيم ولا يحض على طعام المسكين، فويل للمصلين الذي هم عن صلاتهم ساهون الذين هم يراؤون ويمنعون الماعون)<sup>(38)</sup>، وقال رسول الله، ﷺ، في حديثه الجامع المشهور، الذي أخرجه ابن أبي الدنيا في (قضاء الحوائج)، عن ابن عمر وحسنه الألباني: "أحب الناس إلى الله أنفعهم، وأحب الأعمال إلى الله عز وجل سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة أو تقضي عنه ديناً، أو تطرد عنه جوعاً، ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة، أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهراً، ومن كف غضبه ستر الله عورته، ومن كظم غيظاً -ولو شاء أن يمضيه أمضاه- ملأ الله قلبه رضى يوم القيامة، ومن مشى مع أخيه المسلم في حاجته حتى يثبتها له، أثبت الله تعالى قدمه يوم تزل الأقدام، وإن سوء الخلق ليفسد العمل، كما يفسد الخل العسل"<sup>(39)</sup>.

<sup>(37)</sup> سورة الإنسان: آية ( 8 ).

<sup>(38)</sup> سورة الماعون.

<sup>(39)</sup> (صحيح الجامع) للألباني، برقم (176).

وقول النبي ﷺ، فيما أخرجه، أحمد ومسلم وأبو داود، وصححه الألباني، عن أبي سعيد الخدري -رضي الله عنه-: "من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان له فضل زاد فليعد به على من لا زاد له"<sup>(40)</sup>.

فما تركت هذه الآيات والأحاديث أي سبيل لأهداف أو مقاصد للعمل الخيري، إلا وتطرقت إليه، فإذا أدرك القائمون على العمل الخيري، هذه المعاني، وامتلأوا لها، وصدقوا مع الله فيها، وفقهم الله وأعانهم على مشكلات، ومشاق ومعاناة العمل الخيري، الكثيرة.

<sup>(40)</sup> (صحيح الجامع) للألباني، برقم (6497).

## المراجع

- عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى (1418 هـ)، سبتمبر (1997م).
- عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (143)، رجب (1420 هـ)، نوفمبر (1999م).
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، (1423 هـ - 2002م)، ص (20).
- أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها اون لاين، (19)، ربيع الثاني، (1425 هـ)، (7) يونيو (2004م). [www.lahaonline.com](http://www.lahaonline.com)
- أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: الطبعة الثانية (1423 هـ - 2003م)، ص (78-88).
- سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل - أمريكا، 1416 هـ - 1996م، ص (41-42).
- خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود-نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية ' ب س
- الظاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- محمد عبد الحسين الفرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000،
- جون ه جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سودايعطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.