

واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية

خالد بن مائع بن سعيد الكثيري



2014

يوم المرأة العمانية
OMANI WOMEN'S DAY
المرأة شريكة في التنمية

واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية

دراسة ميدانية مطبقة على جمعيات المرأة العمانية بسلطنة عمان

إعداد

خالد بن مانع بن سعيد الكثيري

مسقط

٢٠١٤م

ملخص الدراسة

واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية

هدفت الدراسة الى الوقوف على أبرز خصائص أعضاء مجالس الإدارة بالمنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان، وتعرف واقع ممارسة عمليات الإدارة في هذه المنظمات وهي (التخطيط، التنسيق، التنظيم، التدريب، التمويل). وقد سعت الدراسة كذلك إلى تحديد أبرز التحديات العامة المؤثرة على كفاءة ممارسة هذه العمليات، وكذلك الآليات الممكنة لتفعيل ممارستها لدى المنظمات.

وتعد الدراسة الراهنة دراسة وصفية تعتمد على المسح الاجتماعي بنوعيه الشامل والعينة؛ حيث طبقت الدراسة على جميع جمعيات المرأة العمانية -كإحدى المنظمات غير الحكومية بالسلطنة- في محافظتي مسقط وظفار. وقد شارك في الدراسة ١٢ جمعية من أصل ١٤ بنسبة مشاركة بلغت حوالي ٨٦%، كما طبقت الدراسة على ٩٨ من عضوات مجالس الإدارة بتلك الجمعيات من أصل ١٢٥ بنسبة مشاركة بلغت حوالي ٧٨%، وقد اشتملت أدوات جمع البيانات على أداتي: الاستبيان والاستبان لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بنتائج عديدة أبرزها أن نسبة كبيرة من المبحوثات يحملن مؤهل دبلوم عام (ثانوي) فما دون بنسبة وصلت إلى ٧٩%، وأن متوسط أعمار المبحوثات بلغ ٣٤,٣ سنة، كما أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي لخبرات المبحوثات بمتوسط خبرة بلغت ٥ سنوات، وأن أغلبية المبحوثات قد حصلن على دورات تدريبية بنسبة وصلت إلى ٦٩,٤% بمتوسط دورات بلغ ٣,١٣ دورة. كذلك أكدت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثات يدرجن تحت فئة (لا أعمل) بنسبة ٦٨,٤%.

وفيما يخص نتائج ممارسة العمليات الإدارية، فقد أكدت نتائج الدراسة أن الأداء العام للمنظمات في هذه العمليات بلغ ٧٤,٧% وهي درجة تقع ضمن مستوى "الأداء المتوسط" وفق معيار التصنيف المحدد. وقد أكدت النتائج أيضاً أن أفضل أداء للمنظمات كان في عمليتي التنسيق والتخطيط على التوالي، بينما جاءت عمليتي التنظيم والتمويل على التوالي كأقل العمليات أداءً لدى المنظمات. وقد أظهرت نتائج اختبار (T-test) وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة بعض عمليات الإدارة بين المنظمات في محافظتي مسقط وظفار ولصالح الأخيرة، كما كشفت نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) تأثيراً إحصائياً لمتغيرات: (العمر - ومستوى التعليم - والحالة الوظيفية) على ممارسة بعض العمليات، كما أظهرت النتائج أن ضعف الدعم المادي يعد أكبر التحديات المؤثرة على كفاءة عمليات الإدارة. وخلصت مجموعة من المقترحات مقرونة بآليات لتنفيذها بحيث يمكن أن تسهم في تفعيل ممارسة عمليات الإدارة في المنظمات غير الحكومية بالسلطنة.

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | تقديم |
| ب | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| ت | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية |
| ث | قائمة المحتويات |
| ج | قائمة الجداول |
| | الفصل الأول: مدخل للدراسة |
| ٢ | ١-١ مقدمة الدراسة |
| ٣ | ٢-١ مشكلة الدراسة |
| ٦ | ٣-١ أهمية الدراسة |
| ٨ | ٤-١ أهداف الدراسة |
| ٨ | ٥-١ تساؤلات الدراسة |
| ٩ | ٦-١ مفاهيم الدراسة |
| | الفصل الثاني: العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية: (المفهوم والخصائص) |
| ١١ | ٢-١ تمهيد الفصل |
| ٢٥-١٢ | ١-٢ المبحث الأول: الإدارة في المنظمات غير الحكومية |
| ١٢ | ١-٢ مفهوم الإدارة |
| ١٤ | ٢-٢ أهمية الإدارة |
| ١٦ | ٣-٢ خصائص الإدارة |
| ١٨ | ٤-٢ مبادئ الإدارة |
| ٢١ | ٥-٢ نظريات الإدارة |
| ٢٦-٧٦ | ٢-٢ المبحث الثاني: العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية |
| ٢٦ | ١-١-٢ عملية التخطيط |
| ٤٢ | ٢-١-٢ عملية التنسيق |

| | |
|---|---|
| ٥٠ | ٢-١-٣ عملية التنظيم |
| ٥٧ | ٢-١-٤ عملية التدريب |
| ٦٨ | ٢-١-٥ عملية التمويل |
| الفصل الثالث: المنظمات غير الحكومية | |
| ٧٨ | ٣- أ تمهيد الفصل |
| ١٠٦-٨٠ | ٣-١ المبحث الأول: المنظمات غير الحكومية (المفهوم والخصائص) |
| ٨٠ | ٣-١-١ مفهوم المنظمات غير الحكومية |
| ٨٤ | ٣-١-٢ خصائص المنظمات غير الحكومية |
| ٨٧ | ٣-١-٣ تصنيف المنظمات غير الحكومية |
| ٩٤ | ٣-١-٤ علاقة المنظمات غير الحكومية بالدولة |
| ٩٦ | ٣-١-٥ صعوبات المنظمات غير الحكومية |
| ١٠٦ | ٣-١-٦ عوامل تساعد المنظمات غير الحكومية في تحقيق أهدافها |
| ١٣١-١٠٦ | ٣-٢ المبحث الثاني: أنماط المنظمات غير الحكومية في السلطنة |
| ١٠٩ | ٣-٢-١ جمعيات المرأة العمانية |
| ١١٢ | ٣-٢-٢ الجمعيات والمؤسسات الخيرية |
| ١٢٠ | ٣-٢-٣ الجمعيات المهنية |
| ١٢٣ | ٣-٢-٤ الأندية الاجتماعية للجاليات |
| ١٢٤ | ٣-٢-٥ النقابات العمالية |
| ١٢٦ | ٣-٢-٦ الاتحاد العام لعمال السلطنة |
| ١٢٨ | ٣-٢-٧ أنماط من المفترض قيامها في المجتمع خلال السنوات القادمة |
| الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| ١٣٣ | ٤-١ نوع الدراسة |
| ١٣٣ | ٤-٢ منهج الدراسة |
| ١٣٣ | ٤-٣ مجالات الدراسة |
| ١٣٧ | ٤-٤ أدوات الدراسة |
| ١٣٩ | ٤-٥ المعالجات الإحصائية للدراسة |

| الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلاتها | |
|--|---|
| ١٤٣ | ٥- أ تمهيد الفصل |
| ١٤٣ | ٥- ١ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول |
| ١٥٧ | ٥- ٢ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني |
| ١٨٨ | ٥- ٣ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث |
| ٢٠٣ | ٥- ٤ النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع |
| الفصل السادس: النتائج العامة للدراسة ومقترحاتها | |
| ٢١٠ | ٦- ١ نتائج الدراسة العامة |
| ٢٢١ | ٦- ٢ مقترحات الدراسة وآليات تنفيذها (النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس) |
| ٢٣٢ | المراجع |

الفصل الأول: مدخل الدراسة

١-١ : مقدمة الدراسة

١-٢ : مشكلة الدراسة

١-٣ : أهمية الدراسة

١-٤ : أهداف الدراسة

١-٥ : تساؤلات الدراسة

١-٦ : مفاهيم الدراسة

١-١: مقدمة الدراسة

أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت على مستوى العالم في العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلى تزايد الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية (NGOs)

"Non Governmental Organizations" لاسيما في دول العالم الثالث حيث حظيت

المنظمات باهتمام بالغ (البوسعيدي، ٢٠٠٦: ٩)؛ فلقد عُقدت عدة مؤتمرات بالتعاون مع الأمم

المتحدة لتشجيع القطاع الثالث "Third Sector" - الذي تمثله المنظمات غير الحكومية-

على النمو كمؤتمر "قيينا" عام ١٩٩٣، ومؤتمر "القاهرة" عام ١٩٩٤، ومؤتمر "كوبنهاجن"

ومؤتمر "بكين" عام ١٩٩٥ (الزعيبي، ٢٠٠٧: ١٤) كمؤشر على الأهمية القصوى للمنظمات

غير الحكومية في حياة المجتمعات ودورها الحيوي في تحقيق تنمية اقتصادية والاجتماعية

والثقافية فيها، بحيث اعتبر القطاع الأهلي شريكا أساسيا في التنمية، فلقد ساهمت المنظمات

غير الحكومية منذ قيامها بالعديد من الأدوار الايجابية في مجالات الحياة، حيث تساهم

عشرات الملايين من المنظمات غير الحكومية عبر العالم في تحقيق مصالح الأفراد

والجماعات في مواجهة المشكلات والحد من تأثيرها وتحسين نوعية الحياة لهم (القريني،

٢٠١٠: ٥).

وبالرغم من تزايد أعداد المنظمات غير الحكومية بصورة كبيرة في العقود الأخيرة

في العالم، حيث يقدر عدد المنظمات غير الحكومية في الوطن العربي وحده ١٩٠,٠٠٠ (مئة)

وتسعون ألفا) منظمة كما يشير تقرير المنظمات الأهلية في الوطن العربي عام ٢٠٠٢

(الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ٢٠٠٢) إلا أن التطورات المتسارعة للحياة وتنامي

الظروف الاقتصادية الصعبة للمجتمعات والأفراد أدى بشكل جلي إلى زيادة التحديات على

المنظمات غير الحكومية اليوم، بحيث تواجه صعوبات حقيقية تحد من توسع خدماتها وفاعلية

أدائها، يذكر ليستر سالمون lasterM.Salamon " أنه بالرغم من الإطار الذي تحظى به المنظمات المجتمع المدني - بما فيها المنظمات غير الحكومية - بسبب ما تتميز به من مرونة وسرعة الاستجابة فإنها تظل مع ذلك منظمات، أي كلما اتسع نطاقها وتشعبها فإنها تكون عرضة للإصابة بقيود على حركتها مثل عدم الاستجابة السريعة، والتثاقل المفرط، والروتين المعقد، والافتقار إلى التنسيق" (أبو النصر، ٢٠٠٧: ١٠٠) الأمر الذي يبرز هذا النوع من الصعوبات، حيث تؤكد "شهيدة الباز" أن المنظمات غير الحكومية في الوطن العربي تواجه قصورا واضحا في أدائها؛ نتيجة افتقار معظمها للمؤسسية (الباز، ١٩٩٧: ٣٢) مما يشير إلى أن كفاءة المنظمات وفعاليتها مرتبط إلى حد كبير بمدى قدرتها على مواجهة تلك التحديات من خلال الإدارة "Management" التي تعتبر العنصر الدينامي للمنظمات غير الحكومية ومصدر طاقتها الأساسية، عبر تنمية الموارد المالية والبشرية "The Resources" فيها (عرفان، ٢٠٠٨: ١٩٧).

فلقد أصبح جلبا في السنوات الأخيرة أنه بغير الإدارة الرشيدة لا تستطيع المنظمات أن تبلغ أهدافها (حمزاوي، ومصطفى، ٢٠١٢: ٨)، فالعمل الأهلي الخيري دخل مرحلة الاحتراف وبالتالي أضحي الأخذ بالأسلوب العلمي في الإدارة أمرا أساسيا، بحيث يكون لدى العاملين في المنظمات رؤية ليقوموا بالعملية التنفيذية بإتباع الأساليب الإدارية الحديثة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم... (عبد السلام، ٢٠٠٢: ١٦٠).

١-٢: مشكلة الدراسة

إن واقع كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية يحدد بشكل أو بآخر

مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بصورة فاعلة أو فشلها في ذلك، حيث تؤكد بعض الدراسات على أن قوة أو ضعف المنظمات غير الحكومية يتوقف على أدائها لعمليات أو وظائف

الإدارة الأساسية "Management Processes" (سرحان، ٢٠٠٨: ٣١٣٤)، ويحددها لوثر جوليك Luther Gulick بعمليات: التخطيط "Planning"، التنظيم "Organizing"، التوظيف "Staffing"، التنسيق "Coordination"، التمويل (الإدارة المالية) "Budgeting"، التدريب "Training"، (المليجي، ٢٠٠٥: ٣٤).

وتؤكد كثير من الدراسات أن المنظمات غير الحكومية في الوطن العربي تواجه صعوبات في ممارسة بعض العمليات الإدارية، فبالنسبة لعملية التخطيط أكدت دراسة (سرحان، ٢٠٠٥: ٢٩٧١) غياب التخطيط والإستراتيجية الإنمائية لدى معظم الجمعيات الأهلية، وتتفق معها دراسة (هالة، ١٩٩٤) حول وجود صعوبات لدى الجمعيات في التخطيط للمشروع والمرونة في أدائه، كما جاءت دراسة (الحمزوي، ١٩٩٢) لتبين غياب التخصصية لدى متخذي القرار بالنسبة لتخطيط البرامج والمشروعات، وتقتصر دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٠٨: ٣٠٠٦) ضرورة دعم الجمعيات الأهلية بمستشار أو متخصص في التخطيط، وفي سلطنة عمان بيّنت دراسة (صوفي، وعرفان، ٢٠١٢: ٢٠) أن منظمات المجتمع المدني العماني تتصف بقلة خبرتها الإدارية وهو ما تؤكد أيضاً دراسة (عرفان، ٢٠٠٨: ٢٠١) في انخفاض المستوى الإداري لأعضاء مجالس إدارة جمعيات المرأة العمانية - كجزء من منظمات غير حكومية- في حين أكدت دراسة (حمزوي، ومصطفى، ٢٠١٢: ٤٧) حاجة العاملين في المنظمات غير الحكومية إلى التدريب على التخطيط؛ وهو ما يعني صعوبات في عملية التخطيط.

وبالرغم من أهمية عملية التنسيق ودورها في تحقيق التكامل إلا أن معظم المنظمات

غير الحكومية في السلطنة تعاني ضعفا واضحا فيها، فلقد جاءت دراسة (غواص، ٢٠٠٧: ١٩٢) لتبين غياب عمليات اتصال دائمة بين الجمعيات وأهالي المجتمع، بالإضافة إلى ضعف

التنسيق فيما بينها، وهو ما جاءت به أيضا دراسة (السعدي، ٢٠١٠: ١١٠)، في حين أكدت

دراسة (صوفي، وعرفان، ٢٠١٢: ٢٤) نقص الوعي لدى المنظمات غير الحكومية بأهمية

التنسيق فيما بينها، غياب التنسيق بين المنظمات غير الحكومية والشبكات الإقليمية والدولية.

لاسيما في ظل عدم توفر جهاز تنسيقي يعمل على تنسيق الجهود بين تلك المنظمات داخل

السلطنة كالاتحاد النوعي والاتحاد الإقليمي.

وفي عملية التنظيم يبرز تقرير اليونسيف عام ٢٠٠٤ أن المنظمات غير الحكومية في

مصر تفتقر غالبا للهيكل التنظيمية الملائمة واللوائح الداخلية الواضحة، وتذكر دراسة

(القريني، ٢٠١٠: ١٣٥) ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف الجمعيات، كما تؤكد

دراسة (سرحان، ٢٠٠٥: ٢٣٤١) غياب أو ضعف الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل

التنظيمي، وفي سلطنة عمان جاءت دراسة (صوفي، وعرفان، ٢٠١٢: ٢٢) لتؤكد

الصعوبات نفسها، في عدم وضوح اللوائح للأعضاء في المنظمات غير الحكومية في السلطنة

مع عدم جدية بعضهم في تنفيذ اللوائح التنظيمية داخل المنظمة.

تبقى عملية التدريب ذات بعد تنموي لقدرات وإمكانات الموارد البشرية في المنظمات

غير تزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية لإدارة المنظمات ومواردها المالية والبشرية

على حد سواء، فلقد جاءت توصيات (مؤتمر حلوان، ٢٠٠٧: ٣٠) لتؤكد أهمية التنمية

البشرية لأعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية، الأمر الذي يبرز اهتماما جليا

بعملية التدريب، وفي سلطنة عمان تعاني المنظمات غير الحكومية من ضعف إدارة برامج

التدريب كما أكدته دراسة (صوفي، وعرفان، ٢٠١٢: ٢٤) وجاءت دراسة (عرفان، ٢٠٠٨:

١٨٣) بأن ٤٩% من أعضاء مجالس الإدارة لجمعيات المرأة العمانية لم يحصلوا على

دورات تدريبية سابقة.

وتعد عملية التمويل من أصعب عمليات الإدارة في المنظمات غير الحكومية؛ نظرا لاعتماد تلك المنظمات على الدعم الذاتي وتقديم الخدمات للمجتمع دون غايات ربحية إلا أنها لا تحظى بالقدر المناسب من الأهمية لدى المنظمات كما جاءت دراسة (النباهين، ٢٠٠٨:

٦٨)، وفي السلطنة يذكر (تقرير التنمية البشرية بسلطنة عُمان ٢٠٠٣: ١٨١) بأن الجمعيات الأهلية في السلطنة تعاني ضعفا واضحا في التمويل وهو يؤكد أيضا دراسة (حمزاوي، ومصطفى، ٢٠١٢: ٣٣) ودراسة (غواص، ٢٠٠٧: ١٨٨) ودراسة (عرفان، ٢٠٠٨: ٢٠١) بوجود تحديات حادة في النواحي المالية تواجه المنظمات غير الحكومية في السلطنة خصوصا مع ضعف الدعم والمشاركة التطوعية من قبل المجتمع بمؤسساته وأفراده لتلك المنظمات في السلطنة كما تؤكد (دراسة السعدي، ٢٠١٠: ٩٨).

وانطلاقا من أهمية المنظمات غير الحكومية في السلطنة ودورها الحيوي في التنمية، ولما تواجهه من عوائق وصعوبات جلية والتي تحد من أدائها لتحقيق أهدافها بشكل جيد، ونظرا لأهمية العمليات الإدارية في تحديد قوة المنظمة أو ضعفها، وبما أن المسؤولية تقع على الخدمة الاجتماعية "Social Work" مع بقية المهن الأخرى في دعم وتطوير المنظمات

غير الحكومية لزيادة كفاءتها في الأداء باعتبارها أحد أهم أنساق الرعاية الاجتماعية في المجتمع، فإن الدراسة الحالية تحاول أن تقدم وصفا حول واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية في السلطنة من قبل الأعضاء القائمين عليها، وتتلور مشكلة البحث

في الإجابة عن التساؤل الرئيس الذي مؤداه: "ما واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان؟"

١-٣: أهمية الدراسة

١- الأهمية النظرية

أ. تزايد أهمية المنظمات غير الحكومية بشكل مُتّرد في الآونة الأخيرة في العالم،

الأمر الذي يشجع قيام دراسات في هذا المجال يمكن أن تسهم في وصف واقعها في بعض المجتمعات.

ب. يمكن أن تمثل هذه الدراسة إضافة جيدة للدراسات التي تعنى بالمنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان.

ج. قد تسهم هذه الدراسة في إبراز النواقص الإدارية أو الأخطاء في الأداء الإداري

داخل نطاق المنظمات غير الحكومية، الأمر الذي يمكن أن يشجع قيام دراسات في هذا الجانب المهم والاهتمام العلمي به.

٢- الأهمية التطبيقية

أ. قد توفر الدراسة وصفا جيدا لواقع العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان، بحيث يستفيد منها القائمون على تلك المنظمات والجهات الأخرى بالدولة في تطوير أدائها.

ب. قد تسهم الدراسة في مساعدة المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان على فهم واقع العمليات الإدارية فيها من خلال التعرف على السبلات التي تقف أمامها وفعاليتها.

ج. يمكن أن تسهم الدراسة في تشجيع المنظمات غير الحكومية على الاهتمام بتطوير

العمليات الإدارية فيها خاصة بعد تسليط الضوء على أهميتها في تطوير أداء المنظمة.

د. قد تتوصل الدراسة إلى وضع آليات للمنظمات غير الحكومية يمكن أن تستفيد منها في أداء عملياتها الإدارية بشكل أكثر كفاءة للنهوض بها؛ نتيجة اعتماد الدراسة على واقع المنظمات الحالية وخبرات المسؤولين والمختصين في العمل الإداري للمنظمات غير الحكومية.

١- ٤: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتوصل إلى الجوانب الآتية:

- ١- الوقوف على خصائص أعضاء مجالس الإدارات في المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان.
- ٢- وصف واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان في عمليات: التخطيط، التنسيق، التنظيم، التدريب، التمويل.
- ٣- تعرّف إذا ما وجدت فروق أو تأثيرات بين استجابات عينة الدراسة في ممارسة العمليات الإدارية تعزى لبعض المتغيرات المستقلة.
- ٤- تعرّف أهم التحديات العامة المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان.
- ٥- وضع آليات لتفعيل ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية.

١- ٥: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان؟ وينتزع منه التساؤلات الآتية:

أ. ما واقع ممارسة عملية التخطيط؟

ب. ما واقع ممارسة عملية التنسيق؟

ج. ما واقع ممارسة عملية التنظيم؟

د. ما واقع ممارسة عملية التدريب؟

هـ. ما واقع ممارسة عملية التمويل (الإدارة المالية)؟

٢- ما خصائص أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان؟

٣- هل توجد فروق أو تأثيرات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المحافظة

الجغرافية- العمر- سنوات الخبرة- نوع العضوية بمجلس الإدارة- المستوى

التعليمي- الحالة الوظيفية- الحالة الاجتماعية- وهل تم الحصول على دورات) في

ممارسة للعمليات الإدارية لدى عينة البحث؟

٤- ما التحديات العامة المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير

الحكومية بسلطنة عمان؟

٥- ما آليات تفعيل ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان؟

١-٦: مفاهيم الدراسة

١- المنظمات غير الحكومية "Non Governmental Organizations" : هي

المنظمات التي تنشأ من قبل أفراد المجتمع لأغراض اجتماعية وثقافية ودفاعية دون

القصد الربحي، وتستمد شرعيتها من التشريعات المنظمة في الدولة وتخضع لمظلتها

القانونية وتكون ذات استقلال نسبي عن الدولة في جوانبها الداخلية والإدارية والمالية،

حيث تعتمد على المشاركات التطوعية من المجتمع، ويقصد الباحث بالمنظمات غير

الحكومية في دراسته، تلك المنظمات التي تخضع لقانون الجمعيات الأهلية في سلطنة

عمان الصادر بالمرسوم (٢٠٠٠/١٤)، وتمثلها: جمعيات المرأة العمانية.

٢- العمليات الإدارية "Management Processes" : العمليات أو الوظائف الأساسية

التي يمارسها مسؤولوا المنظمات بشكل عام لتحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة، ويقصد الباحث بها تلك العمليات الإدارية التي تمارسها المنظمات غير الحكومية في

سلطنة عمان، ويقصد بها الباحث عمليات: التخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتدريب، والتمويل (الإدارة المالية). وسوف يخصص الباحث مجلًا خاصًا لهذه العمليات.

الفصل الثاني: الإدارة وعملياتها في المنظمات غير الحكومية

٢- أ تمهيد الفصل:

٢-١ المبحث الأول: الإدارة في المنظمات غير الحكومية: المفهوم والخصائص

٢-٢ المبحث الثاني: العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية

٢-أ تمهيد الفصل:

ترتبط حياة الأفراد والمؤسسات بالإدارة، فلقد أصبحت الإدارة متداخلة في كل أعمالنا وأنشطتنا التي نمارس في الحياة اليومية وبيئة العمل، فهي العنصر الدينامي والأساسي المؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة، فلا تكاد أي مؤسسة تخلو من وحدة إدارية فيها تعمل على تنظيم الموارد البشرية والمالية؛ لكي تحقق ما تصبو إليه من أهداف قامت لأجلها.

ونحن مع ذلك لا يمكننا القول أن الإدارة كمفهوم عام قائم على التنظيم والترتيب تعد ممارسة حديثة، بل أنها مرتبطة بالإنسان منذ خلقه، فحياة الفرد لا يمكن أن تقوم دون إدارة لشؤون أسرته أو تنظيم طعامه وشرابه أو تنسيق لعلاقاته بمن حوله أو تخطيط كيف يهرب من عدوه أو يقاومه، فالإدارة كانت هي الوسيلة الهامة التي مكنت ذلك الإنسان من الاستمرار في الحياة، ومع مرور الزمن استطاع الإنسان من أن يطور طرقا وأساليب أكثر فعالية في تلك العمليات، فبعد أن كانت أعمال الزراعة والصيد تقع على الرجل أصبح هناك تنسيق واضح للعمل بين أفراد الأسرة، فخصصت الزراعة للمرأة، والرعي للصغار، والصيد للرجل. تلك كانت الإدارة قديما بممارستها البسيطة، والآن ومع عصر العلم، فاقد أصبح

للإدارة مفهوما آخر، وهي الإدارة العلمية، أي الإدارة التي تقوم وترتكز على العلم في ممارستها وكل عملياتها، والتي تفرقها عن الإدارة التي قد تتصف بالارتجال، وهي التي حققت للإنسان التقدم السريع، والتطور المذهل لمؤسساته في فترات قصيرة، فأصبح تبينها والنقد بها أمرًا هامًا لا بد منه لنجاح المجتمعات، وبما تتضمنه من منظمات وأفراد.

من هنا فإننا سنتعرض في فصلنا هذا لمبحثين أساسيين، حيث يتضمن المبحث الأول

"الإدارة: المفهوم والخصائص"، بينما يختص المبحث الثاني "بالعمليات الإدارية في المنظمات

غير الحكومية"، آمين أن يوفقنا الله في ذلك...

١-٢ المبحث الأول : الإدارة في المنظمات غير الحكومية (المفهوم والخصائص)

١-١-٢ : مفهوم الإدارة

تستخدم كلمة الإدارة في اللغة العربية ترجمة لمصطلحين في اللغة الإنجليزية هما مصطلح "Administration"، ومصطلح "Management"، وهناك بعض المحاولات للتفريق بينهما، حيث يمكن اعتبار الأول - Administration - إشارة إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لعمل المنظمة، في حين يشير الآخر - Management - إلى مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل اليومي (هاشم، ٢٠١١: ١٤)، ونجد أن البعض يفضل استخدام كلمة Management لأنها تدل على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع (خاطر، ٢٠٠٧: ١٢)، في حين تعني كلمة Administration لغويا "أداء غرض معين وتحقيقه" (كفاوين، ٢٠١٠: ٤٣)، أي أن استخدام كلمة Management يمكن أن تتناسب وطبيعة الإدارة في المنظمات غير الحكومية القائمة على إدارة الجهود التطوعية فيها، حيث يقدم المتطوعون وبدوافع ذاتية خدماتهم للمجتمع عبر تلك المنظمات لأغراض إنسانية غير مادية، وهو بذلك يتطلب تعاملًا خاصًا معهم يتصف بالبعد الاجتماعي والإنساني أكثر من أي شيء آخر، عكس المؤسسات الحكومية والشركات الربحية التي تقوم على الإجراءات الروتينية تتصف بالتعقيد والبيروقراطية في إدارة العمل والعاملين فيها.

وتُعرف دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية الإدارة بأنها: " العملية الخاصة بتنفيذ

غرض معين والإشراف على تحقيقه، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد

الإنساني الذي يبذل في هذه العملية" (خليل، ٢٠٠٥: ١٦) ويبرز هذا التعريف غاية الإدارة

وبأنها تقوم لإنجاز أهداف معينة، كما تستهدف هذه العملية تحقيق الانسجام في العمل، وبأنها تقوم على جهود مشتركة من قبل أفراد المنظمة، فمن المعلوم أن هناك مستويات إدارية مختلفة ولا تنحصر عند فرد أو مجموعة معينة، أي أنها عملية تكاملية، وهذا ما يؤكد أيضا

تعريف هارسي وبلانكارد "Harsy & Blanckard" للإدارة بأنها: "عملية تقوم على أساس العمل مع الأفراد والجماعات والموارد الأخرى وبين هؤلاء جميعهم؛ لإنجاز الأهداف التنظيمية" (كفاوين، ٢٠١٠: ٤٣)، حيث تتكون الإدارة من عناصر مختلفة كالموارد المادية والبشرية، وهو ما يدعو لضرورة تحقيق التوافق والتنسيق بينها، حتى تتحقق الأهداف بالشكل المطلوب، كما يؤكد تعريف سينج "Singh" على جوانب التنسيق والمواءمة بين الأفراد

والموارد، مركزا على عمليات التوجيه والضبط لكل تلك العناصر، ولقد جاء تعريفه كالاتي: "عمليات التوجيه والتحكم بمجموعة واحدة أو أكثر من الأفراد والموارد؛ لغرض التنسيق والمواءمة بينهم من أجل تحقيق الهدف" (Singh, ٢٠٠٧: ١٩)، وهناك من يعرفها أيضا

بأنها: "جميع العمليات التي تسهم في الإنجاز الفعال لتكوين الأهداف والسياسات المحددة... واختيار أفضل الإجراءات والوسائل التي تضمن أداء العمل بأقل التكاليف والوقت". (عبد

الرحمن، ٢٠٠٩، ١٦)، ولا تستهدف الإدارة تحقيق الأهداف فحسب بل تكمن أهميتها في محاولتها إنجاز المطلوب بفعالية مع أقل التكاليف والجهد والوقت، وهذا ما يتفق معه أيضا تعريف جورجى وتونز "Tones & Goerge"، في أن الإدارة تعني تحقيق الكفاءة للعمل،

حيث يعرفانها بأنها: "استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عبر عدة عمليات (Tones & Goerge, ٢٠١١: ٦٦)، كما يعرفها دافت "Daft" بأنها: "تحقيق أهداف

المنظمة بفعالية وكفاءة عبر مجموعة من العمليات والوظائف الإدارية" (Daft, ٢٠٠٣: ٥)

وهو ما يتشابه مع التعريف السابق، بأن الإدارة تتضمن عدة عمليات كالخطيط، والتنسيق... الخ، تساعد على إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحث صياغة مفهوم للإدارة بأنها:

(عمليات تعتمد على العلم والفن معا يمارسها الأفراد المسؤولون عن المنظمة؛ لأجل تنظيم سير العمل فيها، وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، عبر الموازنة بين الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة وخارجها بصورة تجنب الهدر للوقت والتكاليف والجهد في إنجاز ذلك) ومما سبق يمكن أن نضع تعريفا إجرائيا للإدارة كالآتي:

١- الإدارة علم وفن معا، تتطلب استعداد شخصي فطري وتكتسب بالخبرة والتدريب

على مهاراتها وآليات ممارسة عملياتها.

٢- تتبع أهمية الإدارة في تحقيق الأهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

٣- الإدارة تتكون من عدة عمليات مترابطة كالخطيط، والتنسيق، والتنظيم... وغيرها من العمليات الأساسية للإدارة.

٤- تستهدف الإدارة تحقيق الموازنة بين الموارد المادية والبشرية في المنظمة.

٥- تجنب الإدارة هدر التكاليف والوقت والجهد في غير محله.

٦- تمارس الإدارة على جميع مستويات المنظمة.

٧- هناك احتياج للإدارة في كل شؤون الحياة، خصوصا مع تطور العصر

والمجتمعات، وزيادة الأفراد، واتساع حجم المنظمات وانتشارها.

٢-١-٢: أهمية الإدارة

لقد أصبحت الإدارة عنصراً هاماً وأساسياً لدى جميع أجزاء المجتمع أفراداً وجماعات

ومنظمات، ولا يمكن أن يخلو أي تنظيم قائم يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من الاعتماد

على الإدارة، فقد تكون تلك الإدارة بسيطة أو معقدة، فالأب حينما يدير شؤون أسرته في البيت فإنه يمارس فعليا عدة وظائف إدارية لمواجهة احتياجاتهم كالرقابة والتحكم وتوفير الموارد... الخ، وهي قد لا تتطلب منه مهارات أو حنكة إدارية خاصة كالتي من الضروري أن توجد لدى رئيس الدولة لإدارة شؤون دولته الداخلية وعلاقاتها الخارجية، فمسؤولية الإدارة هنا أكبر نظرا لكثرة الأفراد (السكان) واتساع نطاق الإدارة وما تتطلبه من تعاملات خاصا مع الموارد المتوفرة، أي أن الإدارة هنا تمارس في كل الأحوال والظروف، ولكن تختلف درجة أهميتها ومتطلباتها من موقف لآخر، فإدارة الدولة وملايين الأفراد لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتشابه مع إدارة الأسرة في البيت، مع ذلك تبقى الإدارة ضرورية وهامة لكل موقف في الحياة، وهي التي تسهل تحقيق الأهداف.

ولقد ازدادت أهمية الإدارة في حياة المنظمات منذ قيامها بشكل ملحوظ مع مرور الزمن، بحيث "تعد الإدارة هي عصب الوريد في إنجاح كافة أعمال المنظمة، إذ تسبق الحنكة الإدارية، الموارد المادية والإمكانات... في حسم نجاح تلك المنظمة من فشلها" (هاشم، ٢٠١١: ١٨) ولعل السبب في ذلك يكمن في حاجة المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها

ونوع نشاطها للإدارة من أجل مواجهة مجموعة من التحديات والتعقيدات أهمها: العجز والنقص في الموارد، تحقيق الكفاءة، تحقيق الفعالية، التعبير المخطط (خليل، ٢٠٠٥: ٧-

٨)، ولقد بات من الضروري وجود أقسام وأفراد متخصصين بالإدارة داخل أي منظمة لتسيير عمل منظمة بعيدا عن العشوائية والارتجال؛ فمن المعلوم أن الموارد المادية في تناقص، وأن سكان العالم في تزايد مستمر، وقد لا تلبي تلك الموارد احتياج الأفراد في المستقبل مما يتطلب إدارة لها لتحقيق المطلوب بأقل الخسائر، وهو ما تسعى إليه المنظمات، حيث يذكر جورجى وتونز "Tones & Goerge" أن وظيفة الإدارة في المنظمات يكون

لمساعدتها على الاستخدام الأمثل لمواردها لأجل تحقيق أهدافها (Tones & Goerge ,)

٤٧ : ٢٠١١) ويُقصد ربما بالاستخدام الأمثل هنا الفاعلية، أي تحقيق الهدف بأقل التكاليف

والوقت والجهد مع الكفاءة، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق الإدارة الناجحة، ومنه

تتبع تلك الأهمية. ومما سبق نستعرض أهمية الإدارة بشكل عام في المنظمات: الحكومية،

غير الحكومية، والخاصة (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ٢٨-٣٣) :

١- وضع السياسات والاستراتيجيات العامة.

٢- تحقيق الأهداف التنظيمية، أي ما قامت من أجله المنظمة.

٣- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية- المالية- المادية).

٤- تنمية المهارات المهنية للأفراد، عبر التطوير والتدريب.

٥- تحديث السلوك المهني (الفردى- والجماعى)، وتغيير الاتجاهات نحو الأفضل.

٦- تحقيق وظيفة التعاون بين الوحدات داخل المنظمة وخارجها.

٧- إشباع الحاجات الإنسانية، في تحقيق الذات والحصول على المكافآت.

٨- تنمية المجتمع المحلي، فنجاح المنظمة كفيل بخدمة المجتمع وتنميته.

من هنا نتضح لنا أهمية الإدارة في المنظمات، وكيف أنها تسهم في تحقيق مجموعة

من الفوائد للمنظمة لعل أهمها تحقيق تلك الأهداف التي تسعى لها بكفاءة عالية مع أقل

التكاليف والوقت والجهد، الأمر الذي من شأنه أن يوفر خدمات أفضل وأوسع لأفراد المنظمة

والمجتمع من حولها، عبر تلك الممارسات الناجحة للأساليب والمهارات الإدارية.

٢-١-٣: خصائص الإدارة

ترتبط الإدارة بشكل كبير بالمنظمات أي كان نوعها، ويخصص لها أقساما خاصة، بل لا يقوم العمل في المنظمة دونها، وهي بالتالي تمارس في تلك التنظيمات لدرجة أن البعض يتصور أن الإدارة لا توجد إلا في المنظمات، حيث أنها تختص بتنظيم الجماعات والموارد لتحقيق أهدافها، وهو تصور مبالغ فيه، فالإدارة أساسية في كل مواقف الحياة، يمارسها الطفل الصغير في التحكم بمشاعره بالزيادة أو النقصان، وذلك أثناء رغبته الحصول على شيء ما، كما تمارسه الشركات العالمية العملاقة في تحقيق الانسجام والتنسيق بين أفرعها في مناطق العالم، مع ذلك يبقى للإدارة في المنظمات خصائص معينة، نوجزها

كالاتي (كفاوين، ٢٠١٠: ٤٥ - ٤٧):

١- الإدارة عملية اجتماعية، أي أن الإدارة تمارس من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم.

٢- الإدارة عملية هادفة، حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعلي لأهداف المنظمة بأقل قدر من التكاليف والجهد والوقت.

٣- الإدارة تمارس في مختلف المجالات، بمعنى أنها لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية، لذلك فإنها تستخدم في المجالات الاقتصادية، والعسكرية، والتعليمية... الخ.

٤- الإدارة تمارس في جميع المستويات الإدارية، حيث توجد في مستوى القمة عند

الرئاسة، والمستوى المتوسط، والمستويات الأدنى بين العاملين غير المهرة.

٥- الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، فهي مسئولة عن

توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكا تنظيميا، يعمل على تحقيق المطلوب.

٦- الإدارة تعنى باستخدام الموارد المختلفة في المنظمة، بحيث توجهها نحو أفضل

استخدام وتوظيف ممكن، لتحقيق أهدافها العامة.

٧- تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك الأفراد في المنظمة بالتعاون والتنسيق، وهو

من ضمن الأهداف والمهام الحقيقية للإدارة في المنظمات.

٨- اتخاذ القرارات أساس الإدارة وجوهرها، حيث تتحكم هذه القرارات في سلوك

الأفراد في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.

٩- الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة، تؤثر عليها وتتأثر أيضا بها،

كما تفسره النظرية الأيكولوجية.

١٠- نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

وبالإضافة إلى كل ذلك يمكن أن نضيف بعض الخصائص للإدارة في المنظمات غير

الحكومية التي قد تميزها عن المنظمات الأخرى، حيث تنتم الإدارة فيها بسرعة الأداء

والانجاز والمرونة في تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تعتمد على الجهود التطوعية في

مجمل عملها سواء الموارد المادية فيها أو البشرية، ما يعني صعوبات أكثر وجهدا أكبر قد

تواجهه الإدارة، كما أن القرارات في هذه المنظمات تتم بشكل جماعي حيث يقترحها مجلس

الإدارة وتعتمدها الجمعية العمومية، على خلاف المؤسسات الحكومية أو الخاصة التي قد تقوم

على الرأي الواحد، مع ذلك يمكن أن تفشل المنظمات غير الحكومية في الاستفادة من كل تلك

الخصائص في عملها الإداري، حينما تضعف الجمعية العمومية ويزداد تسلط مجلس الإدارة

وتفترده باتخاذ القرارات الأحادية، وهو ما لا يجب أن يوجد في تلك المنظمات التطوعية.

٢-١-٤: مبادئ الإدارة

ترتكز العديد من العلوم على مجموعة من المبادئ الخاصة بها تمثل المنهج السليم لتطبيقها، حيث نجد مبادئ القانون، والفيزياء، والرياضيات...، وأيضا الإدارة بصفتها علما، ويقصد بالمبادئ: القواعد الأساسية التي يقوم عليها الشيء ولا يجب أن يخرج عنها، أي أنها محددات ضرورية تستلزم التقيد بها قدر الإمكان، وهي بذلك أوجدت لأسباب عدة، لعل أهمها التطبيق الصحيح للوصول إلى الحقائق بشكل علمي، بحيث يمكن أن يجنبك الوقوع في الأخطاء أثناء الممارسة أو البحث.

لقد قام عالم الإدارة المعروف هنري فايول "H.Fayol" منذ أكثر من قرن من الزمن، بتحديد مجموعة من المبادئ الأساسية للإدارة، وبالرغم من ظهور عدة محاولات بعده لذلك إلا أن مبادئ فايول بقت إلى اليوم هي الأساس في علم الإدارة الحديث، حدد فايول تلك المبادئ في أربعة عشر مبدءاً رأى فيها أنها القواعد الضرورية لنجاح العمل الإداري يجب أن يلتزم بها المديرون والمسئولون عن إدارة المنظمات، نذكرها كالاتي (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٦٥-٧٠)، (خليل، ٢٠٠٥: ٢٧-٢٩):

١. مبدأ التخصص وتقسيم العمل: حيث يؤكد على أهمية تقسيم المهام والأعمال على شكل وحدات توزع للأفراد حسب مهاراتهم وتخصصهم.
٢. مبدأ السلطة والمسئولية: يدعو إلى ضرورة التوازن بين حجم السلطة والمسئولية، بحيث تحدد الأوامر من الفرد المسئول بناء على مستوى معين من السلطة لا يتجاوزها.
٣. مبدأ الانضباط: بأن يلتزم الأفراد العاملون في المنظمة باحترام القواعد والتعليمات التي تسيّر عمل المنظمة.

٤. مبدأ وحدة الأمر: بأن يتلقى الأفراد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد، لتجنب

الازدواجية في المسؤولية والتنفيذ.

٥. مبدأ وحدة التوجيه: عبر إيجاد رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة

ذات الهدف الواحد.

٦. مبدأ المركزية: بأن تركز السلطة والقرار يجب أن يكون بالإدارة الأعلى هرمياً بما

يحقق مصلحة المنظمة.

٧. مبدأ الترتيب والنظام: يكون من خلال تقسيم موارد المنظمة إلى قسمين (بشرية -

مادية) حتى يسهل التنسيق والتعامل معها بشكل صحيح.

٨. مبدأ المساواة: يقوم على ضرورة العدل والمساواة في التعامل مع أفراد المنظمة حتى

يجنب الشعور بالظلم وعدم الانتماء للمنظمة نتيجة غياب المساواة.

٩. مبدأ مكافأة العاملين: عبر تخصيص تعويضات ومكافآت لكل فرد يقدم خدمات إضافية

ذات عائد على المنظمة أكبر من حجم ما خصص له من عمل.

١٠. مبدأ المبادرة الشخصية والابتكار: بأن يسمح المديرون بدفع أفراد المنظمة إلى

المبادرة في التعبير وتقديم المقترحات وابتكار الأفكار لتطوير مفاهيم العمل

وممارساته.

١١. مبدأ التسلسل الهرمي وتدرج السلطة: بأن تتدرج السلطات والرتب الوظيفية من

الأعلى إلى الأدنى في السلم الهرمي كل حسب كفاءته.

١٢. مبدأ الاستقرار الوظيفي: يدعو إلى المرونة مع الموظفين كونهم بحاجة إلى وقت

للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل، مع توفير الاستمرارية لهم قدر الإمكان في

تخصصاتهم الوظيفية.

١٣. مبدأ الخضوع للمصلحة العام: يؤكد على أهمية تفضيل المصلحة العامة على المصلحة

الشخصية، سواء بالنسبة للمدير أو الأفراد العاملين، فعلى الكل أن يعمل كمنظومة واحدة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

١٤. مبدأ الانتماء للمنظمة وروح الفريق: بأن يعمل المديرون على تشجيع الأفراد وتنمية

ارتباطهم وانتماءهم للمنظمة التي يعملون فيها والتأكيد على روح الفريق الواحد، ومن خلال كل ذلك تحدد كفاءة المدير من عدمها، باعتباره المعنى بذلك.

تعد تلك المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وهي وإن قامت لدوافع تعزيز الإنتاج والربحية لمؤسسات العمل والمصانع آنذاك إلا أنها تشكل قواعد هامة وضرورية صالحة

لمختلف المنظمات الربحية وغير الربحية مع إمكانية إخضاع بعضها لتعديلات طفيفة في آليات التنفيذ، وليس في الجوهر أو المعنى بحيث يمكن أن تتوافق وطبيعة المنظمات غير

الحكومية بشكل خاص كمبدأ المكافأة على سبيل المثال، فهنا ليس من المفترض أن يعطى الفرد المتطوع مكافآت مادية لما يقدمه من خدمات جليلة، بل يمكن أن يكافى بأشياء معنوية

ورمزية تعبر له عن مدى اهتمام المنظمة والمجتمع لخدماته الإنسانية، وهكذا يكون مع بقية المبادئ الأخرى، في ضرورة توظيفها لما يتناسب مع خصائص المنظمات التطوعية

والأفراد فيها، حتى تعطي نجاحها بالشكل المرغوب.

٢-١-٥ : نظريات الإدارة

تعد النظريات جزءاً هاماً من العلم حيث توجه الممارسات العملية والبحث العلمي

نحو موضوعات بعينها، وتفيد في وصف الوقائع والظواهر المختلفة وما يحيط بها من ظروف وعوامل، ويمكن أن نعرف النظرية بأنها: مجموعة من الأفكار والتصورات، التي

تُعنى بمحاولة تفسير الظواهر والوقائع كما تحدث، يتم التوصل إليها عن طريق البحث العلمي.

وتعد نظريتا الإدارة العلمية والبيروقراطية من أبرز نظريات الإدارة على الإطلاق،

على اعتبار أن مؤسسيها : فريدريك تايلور "F.Taylor" وماكس فيبر "M.Weber" ، كان

لهما إسهاما جليا في النهضة العلمية الحديثة، (علم الإدارة: تايلور)، و(علم الاجتماع: فيبر)،

وما زالت النظريتان تحظيان باهتمام واسع لدى علماء الإدارة وممارسيها، وهما وإن قامتا

على أسس تتعلق بالإنتاجية في مواقع العمل وتفعيل أداء العمال إلا أن أفكارهما اعتبرت

منطلقات للفكر الإداري بشكل عام لما تحويه من أهمية بالغة في تفعيل بيئة العمل في

المنظمة بشكل يسهم في تحقيق مصالح العمال والمسؤولين فيها، لذا فإننا سنكتفي فقط بعرض

تلکما النظريتين وبشكل مختصر، دون أن يعني ذلك إهمالا للنظريات الأخرى وعدم أهميتها،

فالنظريات ليست مجالنا الرئيس في بحثنا:

١ - نظرية الإدارة العلمية: Theory of Scientific Management

يعد العالم الأمريكي فريدريك تايلور "F.Taylor" مؤسس هذه النظرية قدمها خلال

أواخر القرن التاسع عشر، ولقد أطلق عليه من خلالها "أبو الإدارة العلمية"، وتركز هذه

النظرية على الدراسة العلمية لطرق العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت وليس على

التخمين والحدس (خليل، ٢٠٠٥: ٢٤).

توصل تايلور لنظريته هذه من خلال الدراسة الميدانية معتمدا على الملاحظة

والتجربة، فلقد حاول أن يميز عنصري الحركة والزمن واختزال الحركات الزائدة لتوفير

الطاقة والجهد في محاولته لزيادة الإنتاج في المصنع الذي يعمل فيه كمهندس، ولقد استنتج

تايلور أن هناك مجموعة من الأفكار يمكن أن تسهم في زيادة الإنتاج للمنظمة أهمها: تقسيم

العمل- قياس العمل- وصف العمل- الحوافز- الدافعية- القدرة الفردية- دور

الإدارة/المديرين (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ٥٧-٥٩)، كما "رأى تايلور أن الممارسة والخبرة

كفيلتان بإيصال العامل إلى الطرق الصحيحة اللازمة لعمله، مع حاجته إلى التدريب والتمرين

المستمرين" (كفاوين، ٢٠١٠: ٥٥)، ولقد حرص فيها باستمرار على التأكد من إمكانية

تطبيق هذه النظرية على جميع المنظمات دون استثناء، الأمر الذي يشير إلى إمكانية استفادة

مختلف المنظمات أيا كان نوعها (حكومية، ربحية، خاصة) من تلك الأفكار الإدارية

وتصوراتها في سبيل تعزيز كفاءة العملية الإدارية وفعاليتها بشكل عام. كغيرها من النظريات

لابد وأن تواجه نقداً، فلقد وجه لنظرية الإدارة العلمية عدة انتقادات، لعل أهمها:

أ. اهتمام النظرية بالأساليب المؤدية إلى زيادة الإنتاج دون الاهتمام بالفئة العمالية.

ب. ألغت النظرية تماماً طبيعة العلاقات الرسمية وركزت على الجانب الرسمي.

ج. نظرت النظرية إلى العامل كجزء من آلات الإنتاج، ووظفت قدراته لزيادة الإنتاج

فقط (كفاوين، ٢٠١٠: ٥٥).

وباختصار يمكن أن نقول أن نظرية الإدارة العلمية تحمل معها أيديولوجية رأسمالية،

حيث يظهر تركيزها بدرجة أولى على معدلات الإنتاج والعمل مع إغفال واضح للجوانب

الإنسانية للأفراد العاملين بالمنظمة، وهي مع ذلك تبقى نظرية ذات أهمية يرتكز على كثير

من جوانبها الفكر الإداري الحديث، فيكفي أنها نقلت الإدارة من الممارسة القائمة على

الارتجال والحدس إلى إدارة علمية تعتمد على القياس، والبحث الميداني، والتعامل المنطقي

السليم مع عناصر المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المبتغاة.

٢- النظرية البيروقراطية:

ترتبط دراسة البيروقراطية بمؤسسها الأول ماكس فيبر "M.Weber" عندما طرح عددا من الأفكار والتصورات التي تنتم بالطابع المثالي، أو ما يطلق عليه بالنموذج المثالي للبيروقراطية ، حيث تركز هذه النظرية على خصائص عمل الأجهزة الإدارية التي تعتمد على التشريعات والقواعد وتقسيم العمل الإداري والإجراءات الواضحة في كل عمل إداري (خليل، ٢٠٠٥: ٣٠).

وتتبع أهمية هذه النظرية بأن مؤسسها وضعها لتكون نموذجا مثاليا يمكن تطبيقه على كافة أنماط التنظيمات والمؤسسات المختلفة أي كان نوعا عسكريا، اقتصاديا، ثقافيا...، فلقد وضع "فيبر" عددا من القواعد الأساسية التي تحدد طبيعة النظام الإداري في المنظمات، نعرض أهمها كالآتي (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ٥٣-٥٤):

- أ. يكون امتثال الفرد لسلطة التنظيم والقواعد الرسمية داخل المنظمة.
- ب. يجب أن يكون لكل فرد أو موظف قدر معين من الكفاءة الإدارية.
- ج. تستبعد العلاقات الشخصية بعيدا عن العمل والعمليات الإدارية.
- د. يتم اختيار الموظفين حسب قدراتهم، وشهاداتهم، وخبراتهم، والاختبارات التي تعقد لهم.
- هـ. يتقاضى الموظف راتبه حسب مقدرته، وكفاءته، وإنجازاته الإدارية.
- و. ضرورة تحديد القواعد وأساليب العمل بصورة مكتوبة ومدونة.

وقد تعرضت النظرية لبعض الانتقادات بالرغم من اهتمام علماء الإدارة بها حتى

الوقت الحاضر، نذكر منها: اعتماد النظرية على مبدأ الجمود والصرامة في العمل الأمر الذي يضعف سرعة اتخاذ القرارات، أيضا إهمال النظرية لجانب مهم من جوانب التنظيم

وهي الجوانب غير الرسمية والتي توجد أصلا في أي نوع من التنظيمات (كفاوين، ٢٠١٠:

٥٦)، وكذلك الحد من المرونة في الأداء وسرعة التعامل مع الموقف نتيجة تركيز النظرية

وتأكيدا على التقيد بالإجراءات الإدارية في التسلسل الإداري التي قد تكون طويلة ومعقدة

(عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ٥٦).

يتضح لنا من ذلك أن النموذج البيروقراطي يحمل صرامة قد يصعب تحملها لدى

بعض أشكال التنظيمات، وهي إن كانت تصلح في التنظيم العسكري والاقتصادي بشكل أكبر؛

نظرا لحساسية الموقف وما تطلبه من صرامة في الأداء وعدم المخاطرة، إلا أنها قد تواجه

تحديات ومقاومة نوعا ما في التنظيمات الأخرى، فجوانبها المثالية المركزة على قواعد

كالنخوصية، والكفاءة، واستبعاد العلاقات الشخصية، قد لا يمكن تحملها في إدارة المنظمات

غير الحكومية حقيقة لأسباب مختلفة، لعل أهمها خصائص تلك المنظمات في بساطتها

وسمات الأفراد المتطوعين، بحيث يمكن أن تكون متفككة اجتماعيا ونفسيا بعيدا عن التعقيد

الذي قد يوجد في المنظمات الأخرى التي يعلمون فيها كالحكومية أو الخاصة، كما أن معدل

الكفاءة قد يختلف هنا، فالإيمان الصادق بأهمية العمل التطوعي والسعي لخدمة الأفراد يمكن

أن يعتبر مؤشر كفاءة وأفضلية للفرد في المنظمة التطوعية أكبر من أي شهادة يحملها آخر

قد لا تحمل نفس ذلك الشعور ربما، مع ذلك ينبغي للمنظمات غير الحكومية الاستفادة من

بعض قواعد النظرية ومحاولة تقنينها لما يتوافق و فلسفة وعمل المنظمات التطوعية.

٢-٢ المبحث الثاني : العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية

١-٢-٢ عملية التخطيط Planning Process

تشكل عملية التخطيط أساس الإدارة، وتؤثر كثيرا على سير العمليات الإدارية الأخرى، ومدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها، ويتطلب التخطيط قدرات ومهارات خاصة للأفراد المعنيين بهذه العملية في المنظمات، وغالبا ما يُختار لها أكثر الأفراد كفاءة لشغل تلك المسؤولية كون التخطيط الجيد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمة وتطويرها للمستقبل، فهي عملية تتعلق كثيرا بالعمل لأجل المستقبل القريب والبعيد، وسنحاول في الأجزاء القادمة تناول التخطيط كمفهوم، والأهمية التي يوفرها للمنظمات، وما يتميز به من خصائص، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهه وتحد من فعاليته في تحقيق أهدافه، وما السبل الضرورية التي تساهم في تفعيل هذه العملية لدى المنظمات.

أولاً: مفهوم التخطيط

اعتبرت كلمة التخطيط في اللغة العربية لفظة محدثة "تعني وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة"، بينما تلفظ الخطة منذ القدم وهي الأمر أو الحالة، يقال "جاء فلان وفي رأسه خطة" أي أمر قد عزم عليه (المعجم الوسيط، ١٩٦٢: ٢٤٤).

ولقد جاءت أبسط التعريفات لعملية التخطيط لتصفها بأنها: "مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكيف المنظمة مع المستقبل" (زيارة، ٢٠٠٩: ١٧٢) ما يعني أن التخطيط غالبا ما يركز على عمل المنظمة في المستقبل فيما ينبغي أن تكون عليه، كما يوصف التخطيط أيضا بعملية اتخاذ القرار بهدف تحقيق أهداف المنظمة وهو ما جاء به

تعريف "سينج" بأن التخطيط هو: "عملية اتخاذ القرار بشأن ما المراد إحداثه في المستقبل وعمل الخطط لذلك" (Singh, ٢٠٠٧: ١٩)، ومن ضمن تعريفات التخطيط هناك من يصف هذه العملية بدراسة الواقع لاستطلاع المستقبل كما يؤكد تعريف "المليجي" أن التخطيط هو:

"دراسة الواقع بهدف التعرف عليه لتحديد المشكلات والإمكانات والموارد المتاحة؛ بهدف التوصل إلى وضع الخطط وتنفيذها ثم المتابعة والتقييم لها" (المليجي، ٢٠٠٥: ٢١٥) فالتخطيط يتضمن مجموعة خطوات كما حددها التعريف (وضع الخطط - تنفيذ - متابعة -

تقويم)، وغالبا ما تتصف عملية التخطيط أيضا بأنها عملية تحديد الأهداف ومنه تعريف دافت "Daft" بأنها: "عملية إدارية تهتم بتحديد الأهداف والأداء لمستقبل المنظمة، واستخدام الموارد

الضرورية لإنجاز تلك الأهداف" (Daft, ٢٠٠٣: ٦) كما يقصد بالتخطيط أيضا اختيار الوسائل الأفضل لتحقيق الأهداف مثل ما جاء في تعريف عبد اللطيف بأنها: "العملية الواعية التي تتم بموجبها اختيار أفضل السبل للتعرف على مجريات الأمور بما يكفل تحقيق هدف

معين" (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ٢١٢)، وكون التخطيط من الإدارة فإنه لابد وأن يراعي تحقيق تلك الأهداف بأقل التكاليف وبأفضل أداء، كما يعرفه البعض بأنه: "الوظيفة الإدارية

الخاصة بالتحديد مقدما لما يجب أن ينجز... عبر استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع حسن الأداء" (كفاوين، ٢٠١٠: ١٠٦) حيث غالبا ما تتضمن

عملية التخطيط عدة تساؤلات أهمها: ما الموارد المتاحة؟ ما الأهداف المرغوبة؟ وكيف يمكن الوصول إلى تلك الأهداف؟ وهو بذلك يعني مجموعة من الخطوات التي تعمل على تحقيق التوافق بين تلك الموارد والأهداف بشكل يضمن تحقيق المراد بأفضل صورة ممكنة.

ومن استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحث صياغة مفهوم للتخطيط بأنه: (إحدى

عمليات الإدارة التي تعنى بتحديد الأهداف، وتقدير الموارد، ووضع الخطط، ومتابعة تنفيذ

برامجها وأنشطتها، وتقويم كل ذلك باستمرار؛ لأجل تحقيق رؤية المنظمة في المستقبل).
ومما سبق يمكن أن نضع تعريفا إجرائيا للتخطيط كالآتي:

١- التخطيط عملية أساسية من عمليات الإدارة، تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٢- تتضمن تلك العملية تحديد الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

٣- تقدير الموارد المتاحة ومحاولة تعزيزها من أساسيات التخطيط.

٤- يهتم التخطيط بعمليات تحديد المشكلات والصعاب وكيفية مواجهتها.

٥- تترجم الخطط في هذه العملية إلى برامج وأنشطة فعلية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٦- يقوم التخطيط على المتابعة المستمرة لسير عمليات تنفيذ البرامج والتقويم النهائي

للخطط؛ بهدف تحديد عوامل النجاح أو الفشل لها.

ثانيا: أهمية التخطيط في المنظمات

تعمل المنظمات غير الحكومية في ظروف مضطربة ومتغيرة باستمرار، فاحتياجات

أفراد المجتمع تختلف من وقت لآخر وكذلك جوانب التمويل والأعضاء والعاملين الذين يأتون

ويرحلون، أضف إلى ذلك مواقف الجهات العليا والإعلام حول القضايا الاجتماعية المختلفة

في المجتمع، كل تلك التحديات الصعبة لا تستطيع تلك المنظمات أن تواجهها إلا من خلال

عملية التخطيط الفعالة (Brody, ٢٠٠٥: ٢٠) حيث تسهم هذه العملية في فهم الواقع بصور

جيدة عبر الدراسة العلمية الدقيقة له لتضع الخطط والبرامج التي تعمل على تذليل صعوبات

المنظمة وتحدياتها المستقبلية في سبيل تحقيق أهدافها كما حددتها، ولقد عدت عملية التخطيط

القاعدة لجميع أعمال المدير كالتنظيم والتنسيق... بحيث يطلق عليها غالبا وظيفة الإدارة

الأساسية، والتي تهتم في جانبين أساسيين للمنظمة هما: الأهداف والخطط (Robbins & Others, ٢٠١١: ١٥٤)، ومن ضمن ما تقوم به عملية التخطيط في المنظمة: تحديد السياسة

العامة - استغلال الموارد المتاحة بصورة أفضل - وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١٣٤) وهي أهداف أساسية للمنظمات تعمل على تحقيقها عملية التخطيط،

مع ذلك لا يمكن أن يعني وجود التخطيط بالضرورة نجاح المنظمة، بل يتعلق ذلك بعوامل

عديدة لعل أهمها طبيعة التخطيط نفسه حيث "لم تعد مشكلة التخطيط تتمثل في هل تخطط

المنظمة أم لا؟ فجميع المنظمات تخطط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت

كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة" (الدسوقي، ٢٠١٠: ٢٦١) فالمنظمة الناجحة هي التي تؤمن

بالتخطيط وتمارس أسسه العلمية وخطواته بصورة صحيحة ما يحقق لها أهدافها كما قامت

لأجلها، عموما نذكر هنا أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها عملية التخطيط للمنظمة:

١- يوضح أهداف المنظمة وسير العمل فيها.

٢- يساعد على التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقعة حدوثها وتأثيرها على المنظمة.

٣- يجنب الازدواجية من خلال التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية.

٤- يُسهّل إجراء عمليات المتابعة والإشراف والتقويم على البرامج والخطط في

المنظمة (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ١٩٨-١٩٩).

٥- يمنع انحراف المنظمة إلى نشاطات غير مفيدة، فلا جهود ولا أموال ضائعة

(زيارة، ٢٠٠٩: ١٧٥).

٦- يوفر الأمن النفسي لأفراد المنظمة في أساليب الممارسة؛ نتيجة قيامها على أسس

علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية.

٧- يوفر وسائل الرقابة (الداخلية والخارجية) على العمل والخط، حيث لا يمكن تحديد

الخطأ إلا من خلال وجود أرقام وبيانات وهذا ما توفره عملية التخطيط في الإدارة
(عبد اللطيف، ٢٠١٠: ٢١٣-٢١٤).

ثالثاً: خصائص عملية التخطيط

تتسم عملية التخطيط بمجموعة من الخصائص الهامة، لعل أبرزها:

١- الموضوعية: يقصد بها أن تقوم الخطة على معايير ودراسات علمية، وتستند في كافة مراحلها على مبدأ القدرة العلمية والخبرة التخطيطية، ولا يسمح فيها بالارتجال.

٢- المرونة: فالتخطيط السليم لا يتصف بالجمود والثبات بل يراعى فيه أثناء تصميم الخطط التغيرات والظروف التي قد تحدث في المجتمع.

٣- الاستمرارية: بأن تكمل مراحلها السابقة المراحل القادمة، فالخطة الحالية تبدأ من حيث انتهت السابقة بغض النظر عن تبدل الأشخاص.

٤- الواقعية: عبر مراعاة التخطيط للواقع وظروفه والأيديولوجية العامة للمجتمع؛ بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة (خليل، ٢٠٠٥: ٧٩-٨٠).

٥- الغاية والهدف: فلا بد وأن تقوم عملية التخطيط على أهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة.

٦- إمكانية التنبؤ بالمستقبل: ولعل أبرز ما يميز التخطيط هو تلك الخاصية بل أن البعض يرجع مهمة التخطيط إلى القدرة على فهم ما قد يحصل في المستقبل والاستعداد له.

هذه كانت أبرز الخصائص العامة لعملية التخطيط، وهي بالتالي جزء من خصائص وأسس العلم ككل، فالموضوعية والواقعية والاستمرارية تعد شروطاً أساسية لكل العلوم ومنها علم الإدارة وما يتضمنه من عمليات كالتخطيط، وهو ما يؤكد لنا أهمية عملية التخطيط بما تحويه من تلك الخصائص العلمية والضرورية لإنجاح العمل وتحقيق الأهداف بعيداً عن العشوائية والارتجال.

رابعاً: أنواع التخطيط

بما أن التخطيط يظهر من خلال الخطط فإن أغلب التصنيفات له تقوم على طبيعة تلك الخطط ومجالاتها المتنوعة، حيث يتم الرجوع إلى مجموعة من الأبعاد عند تقسيم الخطط، ولقد ظهرت في ذلك عدة تقسيمات ومن ضمنها تقسيم روبنز وآخرون "Robbins & others" الذين صنفوا الخطط إلى عدة أنواع "حسب النطاق": خطط استراتيجية/خطط تشغيلية، "حسب التخصصية": خطط عامة/خطط متخصصة، وحسب "الإطار الزمني": خطط طويلة/خطط قصيرة، وبالنسبة إلى البعد الزمني فإن التخطيط قصير المدى يكون نطاقه ٣ سنوات فأقل، بينما يكون تخطيط طويل المدى عند أكثر من ٣ سنوات (Robbins & others, ٢٠١١: ١٥٤)، ونلاحظ أن هذا التقسيم يستبعد فيه الباحثون الخطط المتوسطة المدى في البعد الزمني، عموماً غالباً ما تصنف الخطط إلى ذلك البعد الأخير - النطاق الزمني - مع إضافة الخطط المتوسطة، ونستعرض هنا باختصار لتلك الأنواع من الخطط كالتالي:

أ. خطط طويلة المدى (٥ فأكثر): يطبق هذا النوع من الخطط على مستوى الدول والمنظمات العملاقة، وقد يستغرق تنفيذه إلى أكثر من ٢٠ سنة، كما أنه يتطلب

إمكانات مادية وقدرات فنية خاصة قد لا تستطيع ميزانيات الدول تحملها طول فترة الخطّة، مع ذلك ينبغي للمنظمات غير الحكومية أن يكون لها رؤية مستقبلية طويلة المدى تعمل فيه على تطوير خدماتها وتوسعتها والاعتماد على قدراتها الذاتية بشكل يقلل من ارتكازها على دعم الجهات الحكومية.

ب. خطط متوسطة المدى (أكثر من سنة- ٥ سنوات) : يعد هذا النوع بمثابة العمود الفقري للتخطيط، حيث أن فتراته تسمح بعمل تقديرات وتنبؤات بدرجة معقولة من الدقة" (المليجي، ٢٠٠٥: ٢٣٠)، الأمر الذي يشجع على هذا النوع من الخطط، ففي السلطنة نجد الخطط الخمسية التي بدأت فترتها الأولى (١٩٧٦-١٩٨٠) والآن نحن في الخطّة الثامنة (٢٠١١-٢٠١٥) وهي خطط توزع على المجالات المتنوعة في البلد تكمل بعضها البعض، وقد يكون هذا التخطيط مناسباً للمنظمات غير الحكومية لإحداث نقلة نوعية مستمرة في أدائها.

ج. خطط قصيرة المدى(سنة): يطلق على هذا النوع من التخطيط "الخطط السنوية" وهي في الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة المدى في المنظمات التي لديها خطط خمسية، وهو أكثر أنواع التخطيط استخداماً لدى المنظمات الصغيرة والمتوسطة، بل أن معظمها قد لا يعتمد إلا على التخطيط السنوي ما يعني صعوبات أكبر في التعامل مع المستقبل ومتغيراته، فالتخطيط القصير المدى قد يختص أكثر بتقديم الخدمات والبرامج وتنظيم المصروفات في السنة داخل المنظمة منه من الاهتمام بعوامل التطوير والتنمية لمواردها وكيف سيكون عليه موقف المنظمة المستقبلي.

خامسا: مراحل عملية التخطيط

تسير العملية التخطيطية وفق عدة مراحل مترابطة تؤدي كل منها أهدافا ضرورية للمرحلة التي تليها بحيث يعتمد نجاح كل مرحلة على ما تقوم به المرحلة التي تسبقها، وهو بذلك يؤكد خاصية الاستمرارية في عملية التخطيط في أن يكون هناك تكامل بين مراحل العملية التخطيطية بشكل مستمر.

وتتعدد آراء بعض المشتغلين في الإدارة حول عدد مراحل التخطيط، فهناك من يعدها أربعة تبدأ بمرحلة وضع الخطة فتنفيذها فمتابعتها وأخيرا تقويمها، ويقسمها آخرون إلى أكثر من ذلك، لكن تلك التقسيمات للمراحل لا تتعدى في الواقع تسهيلات نظرية للدارسين والممارسين، فالواقع الفعلي يشير إلى مدى التداخل بين هذه المراحل، ومن خلال الاستفادة من محاولات كثير من المختصين والباحثين في ذلك يرى الباحث أن التقسيم الآتي قد يعبر عن سير المراحل في عملية التخطيط، حيث نستعرضه كالآتي:

١- **مرحلة الإعداد للخطة:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للخطة عبر جمع أكبر قدر ممكن البيانات والمعلومات المتصلة بعناصر الخطة (جمال الدين،

٢٠٠٦: ٩٧) وي طرح فيها تساؤلات مهمة تساعد على وضع تصورات حول الموقف الحالي للمنظمة وطبيعة الخطط القادمة، فمن يشترك في تلك الخطط؟ وكم يستغرق ذلك؟ وما متطلباته من لوزام وأجهزة وعاملين؟ كل ذلك في مرحلة الإعداد (زيارة،

٢٠٠٩: ١٧٧). فلا بد وأن تنطلق الخطة من واقع فعلي من حيث الوقوف على الإمكانيات الموجودة حاليا وتعلق بالجوانب المادية والبشرية والفنية، بمعنى أن هذه

المرحلة تسهم في دراسة كل ما يتعلق بالخطة، فما الذي ينبغي استهدافه؟ وما

الإمكانات المتوفرة أو التي من الممكن للمنظمة تدبيرها؟ بحيث تشكل إجابات هذين التساولين ملخصا للمرحلة الأولى من التخطيط، وتمهيدا للمراحل القادمة منه.

٢- مرحلة تحديد الأهداف وترتيب الأولويات: تعد هذه المرحلة حجر الزاوية في العملية

التخطيطية، فتحديد الأهداف يقرر ما ستقوم عليه الخطط والبرامج التنفيذية وصولا لتحقيق تلك الأهداف مع التأكيد على أن أهداف المنظمة تتبّع بشكل أساسي من حاجة المجتمع والسياسات العامة فيه (الدسوقي، ٢٠١٠: ٢٢٧)، ويجب أن تتصف الأهداف بعدة خصائص، مثل: الواقعية- الوضوح - تجنب الازدواجية - القابلية للقياس- والتوافق مع أيولوجية المجتمع (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ٢٠٢-٢٠٣) وبما أن

الاحتياجات غالبا ما يصعب تغطيتها جميعا؛ نتيجة الندرة النسبية في الموارد والخبرات لأي تنظيم كان، فإن خطوة تحديد الأولويات ضرورة وذات أهمية قصوى بالنسبة للمنظمات، لذا وبعد أن تنتهي خطوة تحديد الأهداف يقوم المخطط بترتيبها - الأهداف- وتصنيفها حسب درجة الأهمية مبتدئا بالأهم فالمهم آخذا في الحسبان الموارد المتاحة والإمكانات وكذلك الفترة الزمنية للتنفيذ (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ٢١٦)

فأهمية هذه الخطوة تتحدد في مدى قدرتها على الربط بين الإمكانات المتاحة (البشرية والمادية) والأهداف لاقتراح ما يمكن تحقيقه منها -على الأقل في هذه الخطوة-، مع ذلك تعد مرحلة تحديد الأهداف وترتيب الأولويات صعبة وليست سهلة، فهي مرحلة ديناميكية معقدة تؤثر فيها أبعاد عديدة، كما أنها تخضع للتغيير والتعديل ضمن إطار الظروف البيئية المحيطة التي تنسم غالبا بالتغيرات (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٩٧) مما

يؤكد لنا حتما ضرورة وجود أشخاص مؤهلين في المنظمات يتمتعون بالخبرة والكفاءة العالية لتولي هذه العملية الحساسة.

٣- مرحلة وضع الخطة وبرامج العمل: تأتي هذه المرحلة بعد أن تم الاتفاق على

الاحتياجات والأهداف التي تستهدفها الخطة الحالية للمنظمة، ويتم فيها تصميم الخطة الفعلية بناءً على الأهداف المحددة في المرحلة السابقة، وتترجم تلك الأهداف إلى خطط

عمل بالطريقة التي تمكن المنظمة من التعامل مع المواقف والأحداث المقبلة بشكل

فعلي (زيارة، ٢٠٠٩: ١٨٢) وغالبا ما تبدأ هذه المرحلة باقتراح الخطة وتحديد

برامجها وأنشطتها الفعلية ومن ثم يقدم هذا المشروع إلى الجهة المعنية لاعتماده

وإقراره، ويختلف أسلوب الإقرار حسب طبيعة المنظمة، ففي المنظمات الحكومية يعد

مجلس الوزراء الجهة المعنية باعتماد خطط الدولة، بينما تكون الجمعية العمومية هي

الجهة المختصة بذلك في المنظمات غير الحكومية حيث تخرج على شكل قرار إداري

من السلطة العليا (مجلس الإدارة) بعدها تصبح الخطة رسمية وشرعية وملزمة بالتنفيذ

على كافة الأطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها (خليل، ٢٠٠٥: ٨٢)، عموما من

الضروري أن يراعى في هذه المرحلة بعض النقاط المهمة منها:

أ. توافق الخطة مع الأهداف التي تسعى لها.

ب. توافق البرامج والأنشطة مع الخطة الفعلية؛ حتى تعطي الخطة نجاحها بالشكل

المطلوب.

ج. تحدد الخطط بشكل واضح آليات العمل وكيفية الإنجاز، وذلك بعد أن تقسم

الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية توزع على وحدات المنظمة متضمنة مهام

العمل والفترة الزمنية المطلوبة للتنفيذ.

د. وضع خطة بديلة تحسبا للظروف التي قد تعيق الخطة الرئيسية.

٤- **مرحلة تنفيذ الخطة:** تقوم هذه المرحلة بعد أن تتضح كثير من الأمور فيما يخص

الخطة وأساليب تنفيذها فيتم التطبيق في حدود القرارات الصادرة بشأنها (عبد الطيف، ٢٠١٠: ٢١٧) ويعتمد نجاحها على مدى التقيد بما تم تحديده مسبقا لإنجازها في ضوء

القابلية للتطبيق الفعلي وكذلك الظروف المحيطة بالمجتمع، فقد تواجه الخطط أثناء تنفيذها أحيانا بعض الصعوبات التي تخرج عن مسئولية المنظمة كمقاومة أفراد المجتمع أو مؤسساته مثلا لبرامج معينة ما قد يعيق عمليات التنفيذ ويؤخرها لقرارات زمنية أطول أو حتى يمنعها من الاستمرار بشكل نهائي، مع ذلك قد تتحمل المنظمة نفسها أحيانا الضعف في التنفيذ كإهمال القائمين على الخطط، أو ضعف قدرات ومهارات الأفراد المختصين بتنفيذ البرامج ما يسبب عدم تحقيق الخطة لأهدافها بالشكل المخطط له.

٥- **مرحلة متابعة الخطة وتقييمها:** تقوم المتابعة منذ بدء مراحل التخطيط، وتسهم في

تحسين التنفيذ ويتم فيها التوجيه والتحفيز لإنجاز العمل (الدسوقي، ٢٠١٠: ٢٧١)، فهي عملية مستمرة غاية في الأهمية يمكن أن تضمن نجاح الخطة وسير العمل فيها،

فمن خلال المتابعة يمكن للمنظمة معرفة طبيعة ومناخ العمل، وأبرز المعوقات والمشكلات التي تعترض مرحلة التنفيذ بحيث يمكن لها الحصول على معلومات

وبيانات من شأنها المساهمة في إجراء تعديلات ذات أهمية على الخطط الموضوعية

وإصلاحها (المليجي، ٢٠٠٥: ٢٤٤) أي أنها تشمل جانبين مهمين كما يرى البعض،

هما: تحديد ما تم إنجازه في ضوء الخطة، وكذلك متابعة العلاقات الضرورية بين

المشاركين على اختلاف مستوياتهم لإنجاز العمل فرديا وجماعيا (خليل، ٢٠٠٥: ٨٢).

بينما يكون التقويم بعد الانتهاء من مراحل التنفيذ، ويهدف إلى قياس مدى نجاح أو

فشل البرنامج أو المشروع في تحقيق الأهداف المحددة، ولأجل أن يكون التقييم مفيدا يجب أن يتصف بالشمولية والموضوعية، وأن يقوم على أسس علمية، وأن يكون لأهداف بناء وعلاجية (الدسوقي، ٢٠١٠: ٢٧٢).

كانت تلك محاولة لوضع تقسيما خاصا بمراحل التخطيط، وهي مع ذلك تبقى متداخلة فيما بينها تؤثر كل مرحلة على أخرى، فالمرحلة الأخيرة على سبيل المثال - مرحلة المتابعة والتقييم- لا بد وأن تقدم تغذية راجعة للخطة الحالية وأيضا للخطط القادمة من خلال الاستفادة من عوامل النجاح أو الفشل في تطبيقها، فمن خلال توصيات مرحلة التقييم في الخطة السابقة لا بد وأن تبدأ المرحلة الأولى في الخطة الجديدة على أسس أقوى وخبرة أفضل في التعامل مع المعطيات والاحتياجات القادمة للمنظمة والمجتمع، وهي بالتالي تعطي تصورا أكثر وضوحا للمرحلة الثانية - مرحلة تحديد الأهداف وترتيب الأولويات- حول الموارد المتاحة بشكل أفضل من الخطة السابقة، وهكذا تكمل كل مرحلة الأخرى.

سادسا: معوقات عملية التخطيط في المنظمات

يواجه التخطيط في بعض المنظمات مجموعة من العوائق التي تضعف من فعاليته وتحقيق الأهداف بشكل جيد، ويصنفها البعض إلى معوقات ذات طابع: بشري، ومادي، وفني (خليل، ٢٠٠٥: ٨٥)، ويمكن أن نضيف إليها العوائق أو المحددات الراجعة للمجتمع كونها قد تسهم أيضا في عرقلة العملية التخطيطية عبر مراحلها المختلفة، وسنستعرض بشكل عام أهم تلك المعوقات كالآتي:

١- عدم الاستقرار في داخل التنظيم (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ٢٠٧)، فكثيرا ما تحدث تغييرات سريعة في المستويات الإدارية في فترة زمنية قصيرة خاصة في الإدارة

العليا فتلجأ الإدارة الجديدة إلى إحداث تعديلات جذرية في الخطط بدلا من استكمال المراحل السابقة، وهذا ما نلاحظه كثيرا في المنظمات غير الحكومية.

٢- نقص في الكفاءات البشرية داخل المنظمة سواء في وضع الخطة أو تنفيذها أو تقويمها.

٣- عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة المرتبطة بموضوع التخطيط عند إعداد الخطة (الدسوقي، ٢٠١٠: ٢٧٣-٢٧٤).

٤- انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في عملية التخطيط.

٥- ضعف القدرات المالية لتلبية مستلزمات العملية التخطيطية.

٦- عدم التقدير الجيد لحجم ونوعية الاحتياجات التي يتطلبها التخطيط (خليل، ٢٠٠٥: ٨٥-٨٦).

٧- تبرير الأخطاء عند ظهورها في مراحل الخطة بدلا من الاعتراف بها والذي يسهم في استمرارها وتكرار صعوباتها مع الخطط القادمة.

٨- عدم وضوح الخطة وأهدافها للقائمين على تنفيذها ما يؤدي إلى انحرافها.

٩- صياغة الخطة بشكل جامد، بحيث لا يمكن تعديلها بسهولة عند حدوث التغيرات (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ٢٤١).

١٠- مقاومة المجتمع أحيانا للمنظمة وما يرتبط بها من خطط وبرامج.

١١- عدم تفاعل أفراد المجتمع مع برامج الخطط مما يؤثر على التخطيط بشكل عام، كون تلك البرامج ما هي إلا جزء من خطط المنظمة وأهدافها.

١٢- ضعف في المستوى الثقافي والفني والعلمي في المجتمع يؤدي إلى ضعف مهارة

التخطيط لدى الأفراد المنتسبين إلى المنظمة والمستفيدين منها.

تؤثر تلك المعوقات على سير عملية التخطيط في المنظمات، ونلاحظ أنه يمكن

حصرها إلى معوقات داخلية تتحملها المنظمة والإدارة فيها ومعوقات خارجية قد يتسبب فيها

المجتمع بأفراده ومؤسساته، والمنظمة الناجحة هي التي تسعى دوماً إلى معرفة صعوباتها

ومعوقاتها بشكل يتيح لها تحديد أسبابها للتعامل معها بالطرق السليمة للحد منها خاصة إذا ما

علمنا أن عملية التخطيط تشكل القاعدة المحورية للإدارة في المنظمة بما فيها العمليات

الإدارية بشكل خاص، فإذا ما استسلمت المنظمة لتلك المعوقات المؤثرة على عملية التخطيط

فيها فإنه بلا شك سيعيق من أدائها وتحسين خدماتها وتطورها في المستقبل؛ نتيجة ضعف

المحرك الأساسي لها وهو التخطيط.

سابعا: اعتبارات نجاح عملية التخطيط

يتحدد غالبا مدى نجاح عملية التخطيط في المنظمة من خلال ثلاثة جوانب أساسية:

بأن تتحقق الأهداف فيها بدرجة عالية من الكفاءة، وأن تنفيذ الخطط والبرامج كان بأقل ما

يمكن من الوقت، وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة بشكل يضمن عدم

هدرها واستمرارها لفترة طويلة (المليجي، ٢٠٠٥: ٢١٨) لكن لأجل تحقيق تلك الأهداف

الهامة لعملية التخطيط فإنه يجب أن يراعي القائمون على التخطيط والمنفذون له مجموعة من

الاعتبارات الضرورية لإنجاح تلك العملية في المنظمة، ولقد حاولنا أن نقسم تلك الاعتبارات

في ثلاث نقاط أساسية نتحدد في: (مدى استعداد المنظمة للتخطيط- الأهداف- والخطة) حيث

نتصور أنها الأهم في توفير النجاح لعملية التخطيط في المنظمات، نستعرضها كالاتي:

١- استعداد المنظمة للتخطيط: تستلزم عملية التخطيط ضرورة توفير مجموعة من

الإمكانات والموارد المادية والبشرية، وهي تمثل الوقود لخطط المنظمة وبرامجها

فيجب أن يتحقق قدرا جيدا منها أو أن تسعى المنظمة لتدبيرها باستمرار بما يتناسب

مع ما تنوي تقديمه من خدمات، كما أنه من الضروري أن يكون لدى منظمة فهمها

واضحا لبيئتها الداخلية والخارجية عبر مجموعة من المعلومات الكافية والبيانات

الدقيقة والتي سيتشكل منها أهداف المنظمة وخططها القادمة، كما نؤكد على ضرورة

أن يتحلى التخطيط بخاصية الاستمرارية سواء بالنسبة للقائمين عليه أو الخطط، وهو

ما يمكن له من أن يجنب المنظمة هدرا جديدا للوقت والمال والكفاءة والفعالية.

٢- الأهداف التي سيقوم عليها التخطيط: ينبغي أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها،

وأن تصاغ بأسلوب واضح ومحدد حتى تكون قابلة للقياس، وأن لا تتعارض الأهداف

مع بعضها بحيث تتوافق الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة للمنظمة، كما أنه من

الضروري أن تتماشى الأهداف مع خصائص المجتمع وأيدولوجيته (عبد الفتاح،

٢٠٠٦: ٢٠٢-٢٠٣) ويؤكد (حمزوي، ومصطفى، ٢٠١٢: ٢٨) أن تحديد الأهداف

بدقة ووضوح كامل هو المحور الأساس لعملية التخطيط وهو بمثابة الدليل والمرشد

للمنظمات لكي توجه مواردها بكفاءة وفعالية.

٣- الخطة: تعد الخطة الأداة والوسيلة الأساسية التي تحقق أهداف المنظمة، فكل الخدمات

والبرامج التي تقدمها المنظمة لابد وأن تتبع من خطط عامة وأخرى تفصيلية موزعة

حسب المجالات التي ينبغي إحداث تغييرات فيها، لذا فإنه من الضروري أن تعبر

الخطط عن الأهداف التي تم الاتفاق عليها، وأن تتوافق مع حدود وإمكانات المنظمة

ولا تتجاوزها، وينبغي أن تتصف الخطة بمجموعة من الخصائص كالواقعية والمرونة

والاستمرارية وكذلك الوضوح في أهدافها وآليات تنفيذها، كما أنه من الأهمية بأن يوضع جدول زمني لخطوات ومراحل التنفيذ للخطة يضمن الجدية في العمل ويجنب الهدر للوقت؛ بما يحقق بشكل جيد الأهداف المرحلية للخطط وهي بالتالي تؤدي إلى

الأهداف العامة في المنظمة، وأخيرا نؤكد على عمليات المتابعة والتقويم وهي التي تكفل تعديل ما يمكن أن يقف أمام الخطط ويعرقلها أثناء تنفيذ برامجها بالنسبة لعملية المتابعة، وتحديد عوامل النجاح أو الفشل للخطط والعناصر القائمة عليها؛ لأجل تعزيز الإيجابية منها ومحاربة السلبية وهو ما تختص به عملية التقويم للخطط.

ويحدد "برودي Brody" بعض النقاط الضرورية لإنجاح عملية التخطيط (Brody

٣٥: ٢٠٠٥)، وهي:

- أ. أن تكون القيادة في المنظمة ملتزمة بعملية التخطيط.
- ب. أن تتصف الخطة بالمرونة؛ لأجل تعديلها مع تغير الظروف.
- ج. وضع رؤية واضحة تريد المنظمة أن تحققها.
- د. تحليل الموقف الحالي للمنظمة بما فيه من نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات.
- هـ. اختيار الخطة التي تم مراجعتها من قبل المسؤولين عن التخطيط، والعاملين بالمنظمة، وبعض الأشخاص المختارين لذلك من خارج المنظمة.
- و. تحديث الخطة خلال فترة زمنية معينة، سنويا على الأقل.

٢-٢-٢: عملية التنسيق: Coordinating Process

تعد عملية التنسيق من العمليات الضرورية التي تركز عليها الإدارة في المنظمات، فهي تسهم في تحقيق الانسجام للأعمال والأفراد في المنظمة، بحيث تقلل من الازدواجية أو التكرار في الأداء بما يقلل الهدر للجهد والمال والتكاليف، وغالبا ما يقسم التنسيق تبعاً لمكان التنسيق واتجاهه كالتنسيق الداخلي (داخل المنظمة) أفقي ورأسي الاتجاه، والتنسيق الخارجي (خارج المنظمة) أفقي ورأسي الاتجاه أيضاً، ولكي يكون التنسيق فعالاً فإنه يتطلب أن تكون بيئة المنظمة مهيأة بالتنظيم الجيد وأدوات الاتصال الضرورية والذي يسهل تدفق خطوط الاتصال داخل المنظمة وخارجها مع المجتمع المحيط بالشكل المطلوب وبما يحقق للتنسيق أهدافه، وهذا ما سنتناوله في الجزء القادم الخاص بعملية التنسيق في المنظمات.

أولاً: مفهوم التنسيق

يرجع معنى كلمة التنسيق في اللغة العربية إلى ترتيب الشيء وتنظيمه، فأصل الكلمة (نسق) وهي بمعنى نظم، ويقال نسق الشيء نسقاً أي نظمته (المعجم الوسيط، ١٩٦٢: ٩١٨). ولقد جاءت معظم التعريفات العربية لهذه العملية متوافقة مع المعنى اللغوي لها، حيث يعرفها البعض بأنها "عملية التوافق بين الأنشطة المختلفة للجماعة لتحقيق التجانس والانسجام بينها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة" (كفاوين، ٢٠١٠: ١٣٦) ونستخلص من هذا التعريف أهم خصائص هذه العملية فهي تتضمن وجود أفراد يعملون على تحقيق أهدافهم عبر مجموعة من الأعمال أو الأنشطة أو المهام، ولا يتحقق ذلك جيداً إلا بتوفير التجانس والتنظيم لتلك المسؤوليات، ويؤكد تعريف "الدسوقي" وجود مجموعة من الغايات والأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال عملية التنسيق، حيث يعرفها بأنها "إحدى مسؤوليات الإدارة ووظائفها الرئيسية، تستهدف تحديد جهود الجماعة العاملة وترتيبها وتنظيمها؛ بقصد الوصول إلى عمل

جماعي متكامل تتحقق عن طريقه أهداف المنظمة" (الدسوقي، ٢٠١٠: ٣٠٥) كما يعرف

البعض هذه العملية بأنها "الترتيب المنظم لجهود العاملين في المنظمة الإدارية لضمان توافق الإدارة في العمل الإداري بصورة جماعية مترابطة ومتناغمة؛ تحقيقاً للأهداف المبتغاة من

هذا العمل" (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٣٠٨)، ولعل أهم ما يميز هذه العملية دورها في التقليل من التكرار والازدواجية في ممارسة الأعمال وهذا ما يؤكد تعريف "سكيدمور وتاكيرا

Skidmore and Thakeray" فقد وصفوها بأنها "العملية التي تهدف إلى تجنب أو تكرار

المجهودات غير الضرورية والصراع في نفس الوقت" (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١٦٢) حيث

يمكن للتنسيق أن يحقق الانسجام والتعاون بين الأفراد في المنظمة، فتحديد الأعمال وترتيبها

وتوزيعها على الأفراد من شأنه أن يوجه كل فرد نحو عمله دون أن يتداخل مع مسؤولية فرد

آخر في المنظمة، فلا يتيح ذلك مجالاً للصراعات التي يمكن أن تقوم جراء مسألة مسؤولية

ممارسة تلك الأعمال على هذا الفرد أو ذاك بل ينقلب ذلك إلى تعاون وانسجام بينهم لخدمة

المنظمة كوحدة واحدة، وهو ما يبرز أهمية هذه العملية الإدارية.

ومن استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحث صياغة مفهوم بعملية التنسيق

بأنها: (إحدى عمليات الإدارة التي تعنى بترتيب أعمال المنظمة ومهامها وأنشطتها؛ بقصد

تحقيق الانسجام والتكامل بينها والأفراد الممارسين لها داخليا في وحداتها أفقيا ورأسيا،

وخارجيا مع المجتمع بأفراده ومؤسساته، وهو ما من شأنه أن يدفع بالمنظمة نحو الوصول

للأهداف المرغوبة)، ومما سبق يمكن صياغة مفهوما إجرائيا كالاتي:

١- التنسيق عملية أساسية من عمليات الإدارة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٢- يعمل التنسيق على تحقيق الانسجام والتجانس بين أعمال المنظمة وأنشطتها.

٣- ممارسة التنسيق تقلل من حدة الصراعات والمنافسة بين وحدات المنظمة وأفرادها.

٤- يتم تنظيم التنسيق في المنظمة عبر وحدة خاصة ضمن الإدارة أو فرد يحمل صفة الإشراف على مجموعة من الأفراد.

٥- يتم التنسيق في الصعيدين الداخلي والخارجي للمنظمة.

٦- تعد أداة الاتصال من أهم وسائل تنظيم التنسيق في المنظمة، حيث تجري في اتجاهين الأفقي والرأسي سواء بين الوحدات الإدارية أو الأفراد فيها.

ثانياً: أهمية التنسيق

يشكل التنسيق أهمية قصوى للمنظمات والإدارة فيها، وكأكد على ذلك فلقد اعتبر بعض علماء الإدارة أن الإدارة هي تنسيق الموارد عبر عمليات التخطيط والتنظيم... (خاطر، ١٩٩٩: ٢٦٩) فنلاحظ أن أي عملية إدارية لا يمكن لها أن تقوم دون وجود التنسيق، فالتخطيط مثلاً يتطلب مهاماً: كجمع المعلومات، والتعرف على الاحتياجات، ووضع الأنشطة والبرامج ولا يتم ذلك إلا عبر التنسيق الذي ينظم جهود الأفراد القائمين على تلك المهام لتحقيق التكامل للخطط، والأمر نفسه مع العمليات الإدارية الأخرى التي تعتمد كثيراً على التنسيق في ممارستها، ولعل وجود عضوية تتعلق بالتنسيق في مجلس الإدارة لخير دليل على أهميتها في المنظمات غير الحكومية، حيث تخصص عضوية "أمين السر" ولها مجموعة من المهام التي تعنى بتحقيق التجانس والتعاون بين أفراد المنظمة والأعمال والأنشطة التي تتم فيها، ونذكر هنا بعض أهم الفوائد التي تحققها عملية التنسيق للمنظمات:

١- تحقق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٢- تجنب تكرار العمليات واختزال عنصري الجهد والوقت.

٣- تقرب وجهات النظر بين الفئات الإدارية والمهنية.

٤- تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والعامة. (عبد الرحمن، ٢٠٠٨: ١٦٣).

٥- تحقق التعاون بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

٦- تنفذ التعليمات والأوامر الإدارية بفاعلية. (كفاوين، ٢٠١٠: ١٣٧).

٧- تؤكد مدى ملائمة برنامج العمل مع إمكانيات المنظمة، وظروف البيئة المحيطة.

٨- تجنب الحواجز التي قد تحصل بين وحدات المنظمة والأفراد فيها؛ نتيجة الهروب

من عبء بعض المسؤوليات وتحملها للآخرين. (خليل، ٢٠٠٥: ١١٢).

وتؤكد النقاط السابقة ضرورة وجود التنسيق في المنظمات، ما يحتم على القائمين

بإدارة المنظمات غير الحكومية إحاطة التنسيق أهمية بالغة وقصوى خاصة أنها يمكن أن

تغطي العجز في الجهد والوقت الذي تعاني منه أصلا المنظمات غير الحكومية؛ نتيجة النقص

الواضح في أعداد المتطوعين، وأوقات تواجدهم في المنظمة، وعدم جدية بعضهم في

التفاعل، لذا من الضروري وجود إدارة تنسيقية قوية بالمنظمة تتعامل جيدا مع كل تلك

التحديات بشكل قد يُمكنها التغلب عليها لما فيه النجاح للمنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

ثالثا: مبادئ التنسيق

كغيرها من العمليات الإدارية وكونها تعتبر جزءا من العلم فإن عملية التنسيق

تستوجب إتباع مجموعة من القواعد الأساسية والالتزام بها كأساس لتحقيق أهداف التنسيق،

ولقد اقترح عدد من علماء الإدارة من أمثال ماري فوليت " M.Foolet " بعضا من تلك

المبادئ، كالآتي:

١- مبدأ تحقيق التنسيق منذ البدء في وضع الخطط والسياسات: فأهمية التنسيق تأتي وتتحقق فاعليتها منذ المراحل الأولى للمنظمة، حيث يمهّد ذلك لإحداث التوازن للمراحل الأخرى.

٢- مبدأ تفاعل جميع العوامل: ويقصد به أن جميع الأنشطة والأعمال والتي تتم ضمن المنظمة يجب أن تحظى باهتمام متكامل وأن تشكل جميعها وحدة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يجب على التنسيق أن يراعي عمليات التفاعل والعلاقات بين أفراد المنظمة.

٣- مبدأ الاتصال المباشر: يتحقق التنسيق هنا عن طريق الاتصالات الأفقية والتي تتم بين الأفراد داخل المنظمة خلال العمل المهني اليومي، ويقوم هذا المبدأ بالتخفيف من حدة الصراع أو التنافس الشديد بين الأقسام (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١٦٤).

كما يتطلب نجاح التنسيق بعضاً من الجوانب الضرورية لتحقيقه كتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتحقيق التنسيق وضمان مرونته، أضف إلى ذلك أهمية وجود كفاءة عالية لدى أفراد المنظمة، وأن تسود بينهم روح التفاهم والتعاون المتبادل (جمال الدين، ٢٠٠٦).

(٤١١)، وكل ذلك يعتمد على طبيعة توزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة والتي تختص بها عملية أخرى هي "التنظيم الإداري"، حيث تتأثر كثيراً بمدى نجاح عملية التنسيق أو عدم قيامها بأهدافها؛ فالفائد الإداري لا بد وأن يحظى بجانب من المهارة والفهم الجيد لأجزاء المنظمة والمجتمع المحيط وبما يساعد في تهيئة بيئة متكاملة للمنظمة تساهم في تسهيل ممارسة عمليات الإدارة ومنها عملية التنسيق، لكي يتحقق لأهدافها النجاح.

رابعاً: أنواع التنسيق

يرتبط التنسيق بأجزاء كبيرة من عمل المنظمة إن لم يكن مجملها، لذا فإنه يتداخل ويوجد في كل مستوياتها الإدارية، فتتم فيه عمليات تنسيق أفقية وأخرى رأسية وفق وسائل اتصال متعددة كالمراسلة واللجان والاجتماعات، كل ذلك يتم ضمن التنسيق الداخلي للمنظمة، وكون المنظمة نسقا ضمن أنساق المجتمع فإنها تهتم كثيرا بالتنسيق الخارجي للتفاعل مع مؤسسات المجتمع وأفراده بالاتجاهين الأفقي والرأسي أيضا، فعندما تقدم جمعية المرأة العمانية بصلالة مثلا برنامجا مشتركا مع جمعية المرأة العمانية بمسقط فإنه يعد تنسيقا ذا اتجاه أفقي تم على المستوى الواحد بين منظمات تحمل نفس الخصائص، بينما يكون تنسيق تلك الجمعيات مع وزارة التنمية الاجتماعية تنسيقا ذا اتجاه رأسي.

عموما سنحاول أن نوضح أكثر بعض تلك الأنواع من التنسيق وفق مجموعة من المتغيرات كالآتي: وفقا للمكان الوظيفي، ولاتجاه سريان التنسيق، ولوسيلة التنسيق (خيل، ٢٠٠٥: ١١٤) وسيتم تناولها بشكل مختصر دون أن يعني ذلك أنها تتضمن جميع أشكال التنسيق، بل نكتفي بأهمها في هذا البحث والتي لا غنى عنها في العمل اليومي والدائم للمنظمات، كالآتي:

أنواع التنسيق وفقا لمعيار المكان الوظيفي: فيتحدد منه التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي، فبالنسبة للتنسيق الذي يتم داخل المنظمة فإن وظائفه تمارس بين أنشطة العاملين وجهودهم التابعين لإدارة المنظمة الواحدة كالتنسيق الذي يتم بين رئيس المنظمة ونائبه أو بين اللجان كاللجنة الاجتماعية واللجنة الاقتصادية في المنظمة.

أما التنسيق الخارجي فإن مضامينه تتحقق مع المجتمع الخارجي المحيط بالمنظمة، فقد يتم التنسيق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات الصلة بنشاط

المنظمة أو أهدافها، حيث يمكن أن تعمل المنظمة مع بعض المنظمات المترابطة والمتعاونة؛ لتحقيق أهداف مشتركة، لكن رغم أهمية هذا النوع من التنسيق بين المنظمات إلا أن كثير من إدارات المنظمات قد لا تهتم بتفعيله أبداً، وتؤكد دراسة

"تونجسلاوتي Tongsawate" غياب التنسيق بين المنظمات غير الحكومية؛ نتيجة وجود حالة من عدم الثقة بينها في أساليب العمل، ودعت إلى ضرورة تنفيذ العديد من الجهود الإدارية للوصول إلى تعزيز وتدعيم للجهود المتبادلة بين تلك المنظمات، وأن تضع المنظمات خططا واضحة للتنسيق؛ لأجل تحقيق ذلك (Tongsawate, ١٩٨٨: ٤٠٢) من هنا كان على المنظمات أن تولي اهتماما أكبر

لتنسيق الخارجي أسوة بالتنسيق الداخلي، حتى يسهل لها الوصول للأهداف المرغوبة بشكل أكثر فاعلية.

٢- أنواع التنسيق وفقا لاتجاه سريان التنسيق: فهناك التنسيق الرأسي والتنسيق

الأفقي، فالجانب الأول يتضمن التفاعل والعلاقة التي تتم بين وحدات المنظمة في المستويات المختلفة في الشكل الهرمي لتنظيم المنظمة، فقد يتم تنازليا أو تصاعديا،

ومثالها: التنسيق بين الإدارات العليا، والوسطى، والقاعدة، بينما يكون التنسيق

الأفقي مع الوحدات المتقابلة في المستوى الواحد؛ لتحقيق الانسجام والتوافق بين

أنشطتها الإدارية، كالتنسيق بين رؤساء الوحدات الإدارية ضمن نفس الدرجة الوظيفية.

٣- أنواع التنسيق وفقا للوسيلة التنسيقية: كالتنسيق الجماعي والتنسيق الفردي،

فاللقاءات والاجتماعات واللجان كلها وسائل ضرورية تستخدمها المنظمة لتحقيق

التنسيق الجماعي بين أفرادها، فيتم فيها توجيه رسائل معينة لتلك المجموعة لغايات

معينة، أضف إلى ذلك وسائل أخرى تستخدم لذلك كالمؤتمرات، والندوات، بينما قد تعتمد المنظمة أيضا على التنسيق الفردي عن طريق الاتصال الفردي الذي قد يتم بالمراسلة أو الاتصال الهاتفي على سبيل المثال، فيستخدم كثيرا هذا النوع الأخير من التنسيق لتسيير العمل اليومي والروتيني داخل المنظمة.

خامسا: أساليب التنسيق

تتعدد أساليب تحقيق التنسيق وطرقها في المنظمات غير الحكومية المختلفة، ويعود ذلك لعوامل عدة لعل أهمها طبيعة النشاط ومهارة الأفراد في أدوات التنسيق، وهذا ما تؤكدته دراسة "فيسنتج وأوكيشم Festing & Okechm" حول وجود تباين وتنوع في استخدام أدوات التنسيق بين الأفراد في المنظمات، وذلك وفقا لطبيعة المشروع وخصائصه الذي يتم التنسيق بشأنه (Festing & Okechm, ٢٠٠٨: ٢٥٠) ومع ذلك فإن هناك من ركز على أسلوب أو وسيلة معينة، ومن أبرز هؤلاء دونالد كلوه "Donald Clouagh" الذي أوضح بأن التنسيق يمكن تحقيقه عن طريق "اللجان"، ولقد أضاف البعض إلى اللجان التنسيقية وسائل أخرى، مثل: التنسيق عن طريق القيادة الإدارية، ومجالس الإدارة، وكذلك عقد اجتماعات دورية لأعضاء المنظمة (خاطر، ١٩٩٩: ٢٧٧) كل تلك الوسائل تعد مهمة للمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنسيق الداخلي بين أنشطة المنظمة وأفرادها، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أما بالنسبة للتنسيق الخارجي فإن التشبيك يعد من الأساليب المهمة حاليا في تحقيق التنسيق بين المنظمات المختلفة والتي قد تتشابه خصائصها كثيرا، وتحتاج إلى العمل معا لأجل إنجاز أهداف مشتركة بطرق سهلة ومفيدة، يذكر ريميكيوس ودابيركس

"Raeymaeckers & Dierckx" أن مفهوم التشبيك أصبح شائعا جدا منذ السبعينات من

القرن الماضي في الأدبيات السوسيولوجية على المنظمات، وأن هناك تأكيد حول أهمية

التشبيك بين المنظمات غير الحكومية من أجل تعزيز آليات تقديم الخدمات وفعاليتها للمجتمع

عبر مواجهة الاحتياجات المتنوعة للفئات التي تخدمها بطرق لم يكن من الممكن تحقيقها عن

طريق منظمة واحدة (Raeymaeckers & Dierckx، ٢٠١٢: ٤٨٥) لذا من الضروري

أن تنتهج المنظمات غير الحكومية في الدول العربية هذا النهج الحديث في التنسيق، وهو ما

من شأنه أن يضيف على تلك المنظمات التي تعمل ضمن الشبكة الواحدة مزيدا من الخبرات

والمهارات في العمل وتقديم الخدمات لأعضائها، أضف إلى ذلك الدعم الفني والمالي الذي قد

تحصل عليه المنظمات من بعضها، أو من الجهات الإقليمية والدولية والتي تعنى بالعمل

التطوعي في المجتمعات؛ لأن وجود تنظيم إداري كالشبكة بين المنظمات قد يساعد في أن

يضع المنظمة أكثر ظهورا محليا وإقليميا ودوليا، وبالتالي فرصا أكبر في التفاعل ضمن تلك

المستويات الجغرافية والحصول على الدعم المستمر.

٢-٣: عملية التنظيم: Organizing Process

يعد التنظيم أحد العناصر الأساسية في العمليات الإدارية، فبعد أن تحدد الإدارة في

المنظمة أهدافها وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف فإنه لا بد من تنظيم

ملائم يمكن المنظمة من الأداء بفعالية (الدسوقي، ٢٠١٠: ٢٧٩) حيث تختص هذه العملية

بتشكيل البناء الإداري وتوزيع الموارد البشرية على المسؤوليات المتنوعة في ذلك التنظيم،

وتتبع أهميتها في أنها تعكس نوعية العمليات والإجراءات الداخلية والتي تبنى عليها خطوات

تحقيق الأهداف العامة في المنظمات (عبد الرحمن، ٢٠٠٨: ٤١٣).

أولاً: مفهوم التنظيم

تعني كلمة التنظيم في معاجم اللغة العربية بأنها: شيء من التآلف والجمع للأشياء، وفي المعجم الوسيط جاءت كالاتي: "أصلها (نَظَمَ)، ويقال نظم الأشياء نظماً أي ألفها وضم بعضها إلى بعض" (المعجم الوسيط، ١٩٦٢: ٩٣٣).

وجاءت التعريفات الاصطلاحية لتتوافق مع معنى التنظيم اللغوي من حيث دورها في إيجاد التآلف والتنظيم بين أنشطة المنظمة المختلفة، فيعرفها البعض بأنها: "عملية تختص بتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تهض بها" (خليل، ٢٠٠٥: ٩١) حيث تختص بحصر أعمال المنظمة وأنشطتها،

ومن ثم توزيعها على الأقسام والأفراد لتنفيذها، وهي تتبع في الأصل من الخطط والأهداف العامة للمنظمة، أي أنها عملية تهتم بالشكل العام للمنظمة من حيث الأنشطة والبرامج والأقسام الإدارية، ويتوافق هذا مع التعريف أوستن وسولومون "Austin & Solomon"

للتنظيم الإداري بأنه: "العملية التي ترتبط بشكل المنظمة والتي تستخدم لتشكيل البرامج والوحدات الإدارية بالمنظمة" (Austin & others, ٢٠٠٩: ١٤) كما يصفها البعض بأنها

العملية التنفيذية في المنظمة ترتبط بسير الإجراءات التنفيذية للأنشطة التي يمارسها أفراد المنظمة، وهذا ما يظهره التعريف الآتي بأنها: "أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط، وتحديد اختصاصات هذه الوحدات ومسئولياتها والعاملين بها،

وكذلك طريقة الاتصالات وسير الإجراءات التنفيذية" (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ١٧٢) وتهتم عملية التنظيم بالهيكل التنظيمي في المنظمة وآليات توزيع الأفراد على وحداتها الإدارية،

ويظهر هذا في تعريف الموسوعة العلمية للإدارة حيث تعرف التنظيم بأنه: "عملية من عمليات الإدارة تختص بتطوير الهيكل الإداري، وتوزيع الموارد البشرية؛ لأجل ضمان

إنجاز الأهداف كما يراد لها" (Encyclopedia of Management, ٢٠٠٩: ٥١٨)

ويتضح لنا من تلك التعريفات مدى ارتباط هذه العملية بموارد المنظمة البشرية والمالية على

حد سواء والتي تشكل الأدوات الفعلية لتحقيق أهداف المنظمة واستغلالها جيدا في إنجاز

خطط المنظمة فيذكر "سينج" في تعريفه للتنظيم بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛

لتوفير النجاح المرغوب للخطط" (Singh, ٢٠٠٧: ١٩) ولكي يتحقق الاستخدام الأمثل

للموارد فإن على المنظمة خلق بيئة عمل مناسبة تتسم بالتعاون وبعيدة عن الصراع بين

الأفراد، وهي وظيفة أخرى هامة تختص بها عملية التنظيم كما يؤكدنا التعريف الذي جاء به

"جورجي" بأنها: "عملية تكوين المهام والعلاقات التنظيمية التي توفر للأفراد العمل معا

لتحقيق أهداف المنظمة" (Tones & Goerge, ٢٠١١: ٤٨) كل ذلك يظهر لنا أن عملية

التنظيم تتداخل بشكل كبير في كل أعمال المنظمة، فهي التي تشكل الهيكل الإداري فيها،

وتضع الخطوط بين الوحدات الإدارية، وكذلك مسؤوليات الأفراد فيها وتوزيعهم على تلك

الوحدات، وتعنى أيضا بوضع اللوائح الرسمية للعمل وكل ما يتعلق بأنظمة المكافآت

والعقوبات، وهي بمعنى عام "الإدارة التنفيذية" في المنظمة.

ومن استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحث صياغة مفهوم لعملية التنظيم بأنها:

(إحدى عمليات الإدارة التي تختص بتكوين البناء التنظيمي في المنظمة، فتحدد الوحدات

الإدارية وتوزيع الأفراد فيها موضحة تدرج السلطة والمسؤولية في لوائح رسمية والتي

تتضمن سير العمل ونظام المكافآت والعقوبات في المنظمة وكذلك العلاقات بين أفراد

المنظمة الرسمية منها وغير الرسمية، كل ذلك بقصد إنجاز أهداف المنظمة وخططها على

أكمل وجه)، ومما سبق يمكن صياغة مفهوم إجرائي للتنظيم كالاتي:

١- عملية أساسية من عمليات الإدارة ترتبط بالشكل التنظيمي للمنظمة والعمل الإداري.

٢- تتضمن تحديد الوحدات الإدارية في المنظمة وتوزيع الأفراد فيها.

٣- تعمل على استغلال الموارد المتاحة للمنظمة وتوظيفها لإنجاز الخطط.

٤- تعد الأسلوب التنفيذي للإدارة.

٥- تعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية، وخلق البيئة المناسبة

للعمل للأفراد داخل المنظمة.

٦- تهتم بالعلاقات غير الرسمية بين أفراد المنظمة وتعمل لاستغلالها لصالح أهداف

المنظمة.

٧- تختص بوضع لوائح رسمية للعمل في المنظمة متضمنة توصيف الوظائف، وأنظمة

والمكافآت والعقوبات.

ثانيا: أهمية التنظيم

تنبع الأهمية التي تعطىها عملية التنظيم للمنظمات في أنها تؤمن للمنظمة السبيل

لتحقيق أهدافها، بحيث يعني أن المنظمة قد خطت الخطوة السليمة في الطريق الصحيح

المؤدي إلى تحقيق الأهداف المقررة (جمال الدين، ٢٠٠٦: ١٠٥) خاصة أنها تتصل بكل

الأعمال الإدارية في المنظمة التي تحددها وتضع توصيفا للوظائف فيها، وكل ما يتعلق

بخطوط الاتصالات، وطبيعة العلاقات بين الأفراد ضمن بيئة المنظمة، أي سير العمل في

المنظمة، لذا فهي تؤثر كثيرا على مدى نجاح المنظمة في تنفيذ أعمالها أو فشلها، فعندما

يتوفر لدى المنظمة تنظيم واضح وفعل لبيئة العمل فإنه كفيل بتحقيق الأهداف التي تسعى لها

المنظمة، وغير ذلك يؤدي إلى صعوبات وفشل في الإنجاز، وهنا بعض النقاط التي توضح

لنا الأهمية التي توفرها عملية التنظيم للمنظمات كالاتي:

١- تحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية.

٢- تحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة (كفاوين، ٢٠٠٨: ١١٢).

٣- يتحقق من خلالها التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.

٤- تحدد مسؤوليات واختصاصات الوحدات الإدارية والأفراد فيها (بدوي، ٢٠٠٢: ١٥٨).

ثالثاً: مبادئ التنظيم

توجد مجموعة من المبادئ حددها علماء الإدارة لممارسة عملية التنظيم الإداري والتي هي مشتقة أصلاً من المبادئ العامة للإدارة، لذا فإننا نلاحظ تقارباً كبيراً بين مبادئ

التنظيم ومبادئ الإدارة العامة، وما هذا إلا تأكيد واضح على أهمية عملية التنظيم، وأن فلسفة الإدارة العامة تدور حول ممارسة هذه العملية، وسنحاول هنا عرض بعض المبادئ

الضرورية للتنظيم، كالاتي (زيارة، ٢٠٠٩: ٢٥٦ - ٢٦٠)، (عبد الرحمن، ٢٠٠٩:

١٤٠ - ١٤٢):

١- مبدأ وحدة الهدف: تحديد المنظمات لهدفها أولاً يعتمد عليه إقامة التنظيم الجيد، فلا

يمكن الحكم على مختلف وحدات المنظمة والتي تشكل البناء التنظيمي للمنظمة إلا

في ضوء ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف هامة لهذه المنظمة.

٢- مبدأ وضع السياسات: من خلال ترجمة الأهداف العامة للمنظمة إلى سياسات فعلية

وواقعية تضمن تنفيذ تلك الأهداف بفعالية.

٣- مبدأ وحدة القيادة: بأن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط يتلقى منه الأوامر

ويرفع إليه التقارير، وهو الذي يساعد على تحديد المسؤولية الإدارية وتجنب تناقض

الأوامر.

٤- مبدأ نطاق التمكن (الإشراف): ويعني ضرورة ألا يزيد عدد المرؤوسين عن القدر

المناسب الذي يسمح للرئيس بالإشراف عليهم، وهو جانب مهم على التنظيم مراعاته قبل عملية توزيع الأفراد على الوحدات الإدارية وتحديد المشرفين عليهم.

٥- مبدأ التخصص: ويقوم هذا المبدأ على افتراض أن العاملين بالمنظمة يتحسن أداءهم

بمزيد من التخصص، فعندما تضع مختصا إعلاميا في الوحدة الإعلامية، أفضل له وللمنظمة من أن تضعه في الوحدة الاجتماعية.

٦- مبدأ توازن السلطة والمسئولية: فتحديد الاختصاصات يجب أن يقتصر بتحديد مدى

السلطة المناسبة لمباشرة هذه الاختصاصات، لذا من الضروري أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية.

٧- مبدأ تفويض السلطة: بأن يقوم الفرد المسئول بتفويض سلطته لفرد آخر قريب

منه في المستوى الوظيفي، وذلك عند تعذره أو غيابه عن المنظمة لفترة ما؛ لتجنب توقف عجلة العمل في المنظمة، مع التأكيد على أنها تفويض للسلطة لا للمسئولية.

٨- مبدأ التدرج للسلطة: بأن ترتب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل في شكل

هرمي، ويحدد هذا التدرج مدى قوة السلطة التي يتمتع بها فرد ما في المنظمة بناء على موقعه من ذلك الهرم التنظيمي.

رابعا: أنواع التنظيم

ينقسم التنظيم في المنظمة إلى نوعين أساسيين: التنظيم الرسمي والتنظيم غير

الرسمي، ويقصد بالنوع الأول - التنظيم الرسمي -: "ذلك التنظيم الذي يعتمد على القوانين

والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة..." (الدسوقي، ٢٠١٠).

٢٨٨) ويكون ذلك من خلال الاستناد إلى "مبادئ التنظيم الإداري": كمبدأ تقسيم العمل، والتخصصية، ونطاق الإشراف... الخ، وهو بذلك تنظيم يأخذ قوالب رسمية يلزم التقيد بها وعدم الخروج عنها وتتصف غالبا بالجمود، وهي ضرورية لسير أداء الأفراد في المنظمة، بحيث تتضمن الوضوح والشفافية لدى أنظمة العمل، أي كل ما يتعلق بالإجراءات، وكثيرا ما يقرن هذا التنظيم بالهيكل الإداري (التنظيمي) للمنظمة والذي يتم فيه تشكيل الوحدات الإدارية وترتيبها من الأعلى إلى الأسفل عبر الشكل الهرمي.

بينما يقصد بالتنظيم غير الرسمي: "تلك العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في مجال العمل بين أفراد المنظمة، وهي تنظيمات غير مقننة أو محددة رسميا بل محرکہا ودوافعها وأهدافها كلها محكومة بالإطارين الإنساني والاجتماعي..." (خليل، ٢٠٠٥: ٩٧)، وينشأ هذا التنظيم تلقائيا، كما أنه يوجد في كل المنظمات، ويمكن أن يحمل فوائد كثيرة للمنظمة إن تم استغلال طبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة بشكل جيد وتسييرها لصالح العمل في المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يسهل أداء العمل في المنظمة ويبسر إجراءاته بعيدا عن النظام البيروقراطي في التنظيم غير الرسمي والذي يتصف بالتأخير والتعقيد، ولا نعني بذلك تجاوز الإجراءات وفتح الباب ربما أمام المحسوبية كما قد يظن البعض، بل تسهيل إجراءات العمل بطرق أسهل بين وحدات العمل والأفراد فيها دون الإخلال بقوانين المنظمة، فعلى سبيل المثال: قد يطلب الموظف من زميل له في القسم بأن يساعده في تنفيذ مهمة ما ضمن العمل لم يستطع تنفيذها؛ لأسباب تتعلق بالخبرة أو المهارة، فهنا انتقلنا من التنظيم الرسمي (اختصاصات كل موظف) إلى التنظيم غير الرسمي (علاقة الصداقة بين الزميلين) فعندما يلبي الطلب، فإنه بلا شك سيساعد في تسهيل العمل وإنجازه، والذي يرجع في الأخير

إلى المنظمة وتحقيق تلك الأهداف التي تصبو إليها، بينما يمكن أن يتأخر ذلك العمل أو يتم دون فعالية إذا ما رُضخ الاثنان لمبدأ تقسيم العمل واختصاص كل موظف في المنظمة بعمله. وفي الأخير يمكن التأكيد على أهمية النوعين من التنظيم لأداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، فكل منهما يحمل جوانب ضرورية قد يصحبها أخرى سلبية، لذا فإن دور المنظمة يتحدد في الاستفادة من فوائد كل تنظيم والابتعاد عن كل ما يؤثر سلباً عليها.

٢-٢-٤: عملية التدريب : Training Process

تميل المنظمات بطبيعتها إلى الاستقرار ومقاومة التغيير، مع ذلك لابد من إحداث التغيير فيها؛ لتحسين أدائها ومواكبة التقدم في حياة المجتمعات التي توجد فيها، ويكون ذلك في تطوير الأفراد الذين ينتمون إليها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتصعيدهم إلى وظائف جديدة، لذا يعد التدريب الدعامة الأساسية التي يمكن أن توفر تلك الضمانات لإنجاح التغيير في المنظمة (خاطر، ٢٠٠٧: ٢٥٨) ويحتل التدريب مكانة هامة بين العمليات الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإشباع الشخصي -تحقيق الذات- للأفراد (الغزوي، ٢٠٠٦: ١٣).

أولاً: مفهوم التدريب

يأتي معنى كلمة التدريب في اللغة العربية بمعاني تحمل صفات التغيير من التمرين، "فيقال (درب) فلانا بالشيء، وعليه وفيه: أي عوّده ومرّنه، ويقال درّب البعير، علّمه السبيل على الدروب" (المعجم الوسيط، ١٩٧٢: ٢٧٧).

ويقترن التدريب كثيراً بمصطلحات كالنظير والتنمية؛ نظراً لما يحمله من عوائد إيجابية لقدرات الأفراد المتدربين ومهاراتهم ونجد هذا التعريف مبيناً لذلك، ويقصد بالتدريب:

"تطوير سلوك الفرد وتزويده بالخبرة والمهارات والاتجاهات؛ لغرض تحقيق معيار أداء مرغوب" (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ٢١٢)، ويكون محور التدريب إحداث تغيير في الفرد فيستهدف واقعه الحالي؛ لأجل تحقيق أداء أفضل في عمله في الفترة القريبة بعد التدريب

وأيضاً للمستقبل، وهذا ما يظهره التعريف الآتي للتدريب بأنه: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وعقلية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد الذي يؤديه وعمله، وكذلك المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ٢١٥) ويتوافق هذا مع تعريف الموسوعة العلمية للإدارة بأن التدريب: "عملية تتضمن مجموعة من الخطوات المهمة لمقابلة الأهداف

التقليدية (الاحتياجات) للمتدربين في وظائفهم الحالية والمستقبلية" (Encyclopedia of Management, ١٩٦٦: ٢٠٠٩) وبالإضافة إلى أنها عملية منظمة تقوم وفق أسس معينة تعتمد عليها المنظمات باستمرار لتحسين أدائها عبر تطوير أفرادها فإنها أيضاً عملية شاملة، بمعنى أنها تشمل كل المستويات الإدارية في المنظمة كما جاء في هذا التعريف بأنها: "عملية منظمة شاملة متجددة دوماً تزود القوى البشرية في الجهاز الإداري بالمعارف المستجدة

استناداً إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة، وهي جزء لا غنى عنه للتنمية الإدارية..." (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٢٧٨)، وتقوم فكرة التدريب بصورة عامة من نظريات علم النفس والسلوك التي تؤكد قدرة الإنسان على التعلم والتطور من خلال التدريب.

ومن استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحث صياغة مفهوم لعملية التدريب بأنها: (عملية أساسية من عمليات الإدارة تتصف بأنها مستمرة وشاملة، وتتضمن جوانب نظرية

وأخرى تطبيقية تعتمد عليها المنظمات في تحسين قدرات أفرادها وتطويرهم في الجوانب السلوكية والعقلية والفنية بشكل يضمن أداءهم لأعمالهم بشكل سليم ويسهم في تحقيق النجاح

للمنظمة والأهداف التي تسعى لها)، ومما سبق يمكن صياغة مفهوم إجرائي لعملية التدريب كالاتي:

- ١- عملية مستمرة في حياة المنظمات تسهم في تحسين أداء المنظمة.
- ٢- عملية شاملة تتضمن جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- ٣- تقوم على أسس علمية، من حيث تحديد الأهداف والمتابعة والتقييم.
- ٤- تتضمن جوانب نظرية وأخرى تطبيقية معتمدة على مستحدثات العلم والتكنولوجيا.
- ٥- تسعى إلى إحداث تغيير في قدرات الأفراد ومهاراتهم لأجل تحسين أدائهم في العمل.
- ٦- تضفي روح التعاون والعمل ضمن فريق واحد؛ كنتيجة للتدريب الجماعي.
- ٧- تُغيّر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو أنفسهم والآخرين والعمل والمنظمة ككل.

ثانيا: أهمية التدريب

تتبع أهمية برامج التدريب بشكل عام من دورها في تحسين قدرات الفرد ومهاراته ليصل إلى المستوى الذي يجعله يؤدي عمله بشكل سليم (حجازي، وجواد، ٢٠٠٨: ٨٦)،

وينعكس ذلك المستوى الذي وصل إليه المتدرب على منظمته، ويسهم في تعزيز خدماتها وكفاءتها، وهنا بعض النقاط التي توضح لنا أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والأفراد فيها،

نستعرضها كالاتي:

- ١- حاجة الأفراد الذين يلتحقون بالمنظمة أو العمل لأول مرة إلى التدريب على المسؤولية الجديدة (الدسوقي، ٢٠١٠: ٣٥٧) فبالإضافة إلى توضيحه لتوصيف العمل وكيفية أدائه فإن التدريب قد يحمل معه أيضا إبراا للإطار القانوني لواجبات الوظيفة ومسئوليتها بشكل يضمن عدم العشوائية في ممارسة العمل داخل المنظمة.

٢- زيادة الكفاءة المهنية والإدارية لأفراد المنظمة، حيث يمكن أن يسهم التدريب في رفع مستوى الفرد في تخصصه ومهاراته وخبرته.

٣- تطوير قدرات المنظمة وإمكاناتها على المنافسة في مجال عملها.

٤- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم يجعل من التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً طوال مدة خدمة الفرد الوظيفية (العزاوي، ٢٠٠٦:

١٥).

٥- إعداد قيادات جديدة للمنظمة على جميع المستويات الإدارية قادرة على الأداء وفق ما يتطلبه المركز الوظيفي الجديد (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ٢١٦).

٦- إشاعة روح التعاون بين الأفراد والعمل ضمن الفريق الواحد من خلال التدريب الجماعي (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ١٢٨).

٧- استغلال الطاقات البشرية بصورة أفضل، فالفرد يحمل طاقات ينبغي اكتشافها والاستفادة منها.

٨- تبني أساليب من التكنولوجيا والعمل المتطور (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١٤٧) حيث من

الضروري إعادة تأهيل الفرد ليساير مستحدثات العصر في أساليب الأداء الخاصة بعمله.

وبالرغم من تلك الأهمية للتدريب إلا أنه تبقى كثير من المنظمات للأسف غير فعالة

في هذه العملية خاصة مع القيادات فيها وما تشكله مراكزهم من أهمية قصوى في المنظمة، حيث تذكر مارجريت: "أن الاستثمار في التدريب في بريطانيا يعد منخفضاً، حيث يحصل

معظم المديرين على أقل من يوم تدريبي في العام، وتبذل الجهود لتغيير اتجاهات المنظمات في هذا الشأن وتشجيع زيادة الاهتمام بهذا الاتجاه، وإن كان تحقيق مثل هذا الهدف قد

يستغرق وقتاً" (مارجريت، ٢٠٠٦: ٧٧) لذا فإن من الضروري أن تهتم القيادات في المنظمات بالتدريب، وأن تكون هناك فرصا متوازنة للالتحاق بالدورات التدريبية بين المستويات الإدارية المختلفة، فالحاجة إلى التطوير والتحسين ومسايرة التقدم السريع للعصر، وهو جانب مهم يسهم في نجاح المنظمة وأهدافها.

ثالثاً: مبادئ التدريب

يتضمن التدريب مجموعة من المبادئ المتوافق عليها والتي تشكل أساس ممارسة عملية التدريب، "كمبدأ الاستمرارية": أي أنها عملية مستمرة، "ومبدأ الإمكانية": من خلال قابلية الأشياء للتعلم، "ومبدأ التفاعل": بأن يتفاعل المتدربون والمدرّب معاً، "ومبدأ التكامل": أي أن النواحي الفنية تكمل السلوكية، والأخيرة تكمل الجوانب العقلية، "ومبدأ العمومية": بأن المتدرب يستفيد من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة، "ومبدأ الشمول": أي أنه يشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة، "ومبدأ الإيجابية": أي أنه نشاط إيجابي له عوائد مفيدة على الفرد والمنظمة والمجتمع (العاوي، ٢٠٠٦: ٢٠).

ويحدد وليم تريسي "William.T" بعض المبادئ التي يجب الاسترشاد بها في

تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية (تريسي، ١٩٩٢: ٢٣-٢٤)، وهي كالاتي:

- ١- الدعم والتأييد الكاملين للتدريب من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- ٢- أن تركز برامج التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ك معالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.
- ٣- أن تشمل برامج التدريب كل فئات ومستويات المنظمة من أفراد وأقسام.
- ٤- أن يتكامل نمط التدريب وبرامجه مع فلسفة المنظمة.

٥- أن تصمم برامج التدريب من خلال عملية منظمة ومرتبطة، أي بناء على أسس علمية.

٦- التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نطاق واسع.

تعد المبادئ السابقة ضرورية لعملية التدريب لابد وأن تحظى باهتمام خاص عند تصميم البرامج التدريبية في المنظمات، حيث يمكن أن تجنب الفشل للبرامج والهدر للأموال والجهد الوقت، فقد تعمل المنظمة على تخصيص موارد مالية وفنية جيدة للتدريب لكنه مع ذلك لا يحقق العوائد المطلوبة منه؛ والسبب في ذلك يعود إلى العشوائية في برامج التدريب وعدم قيامها على أسس علمية واضحة ومبادئ سليمة والتي كان من الممكن أن تجنب ذلك الفشل إن تم الاسترشاد بها.

رابعاً: أنواع التدريب

يمكن أن يقسم التدريب تبعاً لبعض المتغيرات "كعدد المتدربين": تدريب فردي وآخر جماعي، ويتم الأول بطرق أهمها: التدريب أثناء العمل- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى، بينما يتم التدريب الجماعي عبر: المحاضرات والمؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية وغيرها من الطرق التي توفر تفاعلاً بين مدرب وعدد من المتدربين في آن واحد (بيدي، ٢٠٠٢: ٢٣٢).

وهناك من يقسمه تبعاً "لمكان التدريب" إلى نوعين: تدريب داخل العمل (on the job training)، وتدريب خارج العمل (off the job training)، ففي الجانب الأول تقوم المنظمة بتصميم البرنامج التدريبي وتنفذه على المتدربين في المنظمة، بينما يكون النوع

الآخر في إعطاء بعض العاملين تفرغا تاما للتدريب بعيدا عن زخم العمل (حجازي وجواد، ٢٠٠٨: ٨٧).

كما يمكن أن يصنف التدريب وفقا "لفترة التدريب" إلى نوعين: كالتدريب قبل الخدمة

والتدريب أثناء الخدمة، فالأول يسهم في تهيئة الموظف ذهنيا ونفسيا وعمليا إلى واقع العمل، بينما تكثر برامج التدريب أثناء الخدمة بقصد رفع كفاءة الموظف وعلاج بعض جوانب القصور لديه في العمل (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٢٨٦).

ويقسمه آخرون من خلال "الهدف من التدريب" إلى ثلاثة أنواع: كتدريب للمعلومات، وتدريب للمهارات، وتدريب لتغيير الاتجاهات (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ١٢٦)، حيث لكل نوع منها وسائل تختار بعناية لأجل تحقيق تلك الأهداف، فالمحاضرات والندوات تتناسب كثيرا مع النوع الأول الخاص بالمعلومات، بينما يمكن أن تكون الحلقات النقاشية مفيدة جدا مع التدريب الذي يهدف إلى تغيير الاتجاهات.

خامسا: خطوات التدريب

تمر عملية التدريب بمجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تهدف في النهاية إلى

وضع برامج تدريبية على مستوى من الدقة والقدرة على إحداث التغيير في المتدربين، وتتصف تلك الخطوات جميعها بقيامها على أسس علمية يمكن أن تضمن النجاح لأهداف التدريب، وسنستعرض تلك الخطوات على النحو الآتي:

١- خطوة قياس الاحتياجات التدريبية: حيث يلزم أن يؤسس أي برنامج تدريبي على

قياس علمي لمتطلبات الأشخاص الذين يحتاجونه، ويقصد "بالاحتياجات التدريبية"

التغيرات المطلوب إحداثها في الأفراد بناء على احتياج يتطلبه العمل، ويتم تحديدها

عن طريق الرؤساء أو الأفراد أنفسهم أو خبراء ومستشارين في المنظمة (الدسوقي،

٢٠١٠: ٣٦٥) وهناك بعض المصادر التي قد تفيد في هذه الخطوة، مثل: توصيف

الوظائف التي يشغلونها، أو التقارير الإدارية التي تصدر للموظفين كالتقارير السنوية مثلا (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٢٩١) حيث تفيد هذه المصادر في التعرف على أوجه

الضعف في أداء الموظف وما الجوانب التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير.

٢- خطوة تحديد الأهداف التدريبية: تعد هذه الخطوة ذات أهمية قصوى في عملية

التدريب تعتمد عليها الخطوات الأخرى، فبعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من

الضروري وضع أهداف للبرنامج التدريبي، يذكر كل من "بلانشارد وهارسلي"

"Blanchard & Harsy" أن هناك مجموعة من الفوائد لتحديد الأهداف التدريبية

يستفيد منها المتدربون بشكل خاص، حيث أنها: تقلل لديهم القلق الناتج عن عدم

المعرفة، وتجعلهم يركزون على الجوانب المهمة المعنية، كما أنها تزيد من احتمالية

أنهم سيكونون ناجحين في التدريب (Blanchard, ٢٠٠٤: ١٩٣)، كما تسهم الأهداف

المحددة (أهداف التدريب) في تسهيل عملية التقييم للتدريب، فمنها يتم المقارنة بين ما

تم تحقيقه منها وما لم يتم، ومن ثم تصبح التغذية الراجعة بناء على تلك النتائج

المستخلصة.

٣- خطوة تصميم برامج التدريب: تتضمن خطوة تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات

منها: تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها (محتوى التدريب)، تحديد

درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات والذي يتوقف على المستوى الوظيفي

والعلمي ومتطلبات الوظيفة الحالية للمتدربين (الدسوقي، ٢٠١٠: ٣٦٧) وكذلك أهداف

التدريب، وتنتهي هذه الخطوة بإعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية وتقسيمها إلى

عدة أجزاء مترابطة يسهل عرضها، وكل ذلك يحدده الوقت المخصص للبرنامج التدريبي.

٤- خطوة اختيار هيئة التدريب وأساليبه: يقصد "بهيئة التدريب" الأفراد المختارين لتقديم

البرنامج التدريبي، ومن الضروري أن يختاروا بعناية، وأن يتحلوا بصفات معينة تؤهلهم لتقديم البرنامج التدريبي، منها: القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة العملية

والقدرة على الاتصال والإصغاء والتفاعل (جمال الدين، ٢٠٠٦: ٢٩٢) أضف إلى

ذلك مهارة القيادة والإمام الجيد بوسائل العرض الحديثة من التكنولوجيا والتي بإمكانها أن تنفذ كثيرا في إيصال المادة التدريبية إلى المتدربين بصورة ميسرة وناجعة، مع

ذلك فإنها -أي وسائل العرض الحديثة- تبقى مسألة الحاجة إليها مرتبطة "بأسلوب التدريب"، فقد يكون أسلوب التدريب: محاضرة، أو ندوة، أو مؤتمرا، أو حلقة نقاشية،

كما أنه قد يتضمن دراسة للحالات أو تمثيلا للأدوار كوسائل تساعد في التدريب، يذكر

وليم تريسي "William.T" فيما يتعلق باختيار أسلوب التدريب بأنه "ما زالت الكيفية التي ينبغي فيها تنفيذ التدريب موضع حرص كبير من المهتمين بالعملية التدريبية،

ورغم ذلك فإنه يتم تنفيذ الكثير من البرامج التدريبية بالأسلوب التقليدي الذي يتركز حول المدرب" (تريسي، ١٩٩٢: ٨) ولا يعني ذلك أسلوب المحاضرة أو الندوة أو

المؤتمرات كونها أساليب تعتمد كثيرا على المدرب مقارنة بأسلوب الحلقات النقاشية

مثلا والتي تتيح تفاعلا أكبر بين فئة التدريب، بل ربما يقصد تريسي الكيفية التي يمارس فيها الأسلوب، فالمحاضرة مثلا يمكن أن تجمع بين عرض المادة من المدرب

ومناقشتها كثيرا من قبل المتدربين وبالتالي تحقق التفاعل والمشاركة الجيدة بين

أطراف التدريب - المدرب والمتدرب-، والأمر نفسه مع الأساليب الأخرى والتي

يجب أن تضمن الحضور القوي للمتدرب وتفاعله مع التدريب وانطلاق التدريب منه وإليه، كونه المعنى بالاستفادة، وقد خصص له ما خصص من تجهيز وتنظيم للعملية التدريبية، لكي تحقق برامج التدريب أهدافها.

٥- خطوة المتابعة والتقييم للتدريب: يقصد "بمتابعة التدريب" عملية تعرف مدى تقدم

تنفيذ خطة التدريب؛ للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي الزمن المحدد لإنجاز مراحلها والتدخل للمعاونة في ذلك (الدسوقي، ٢٠١٠: ٣٧٧) أي محاولة إعادة التحكم في ضبط خطة التدريب عند خروجها عن المسار المحدد لها، بينما يعني "تقويم التدريب" محاولة تقرير قيمة أو جدوى البرنامج التدريبي، وتتم من خلال مقارنة

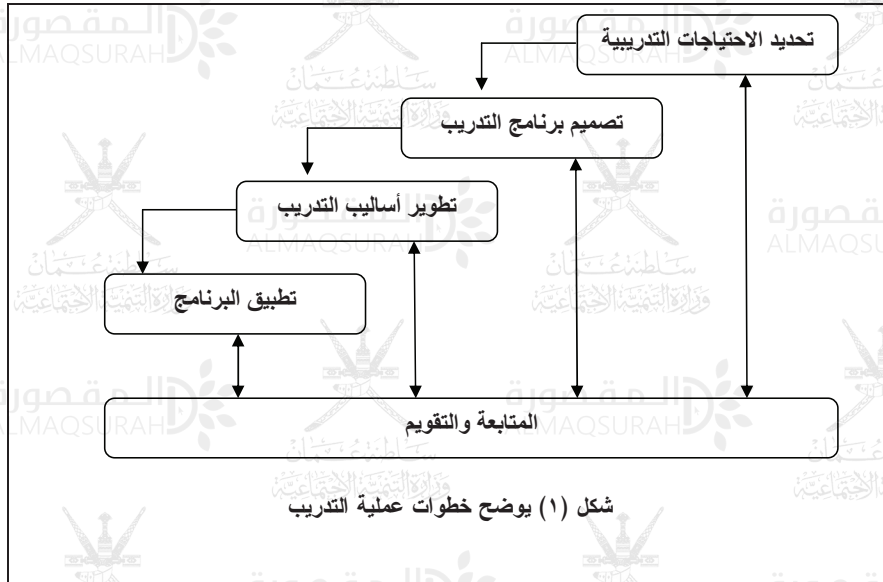
أهداف التدريب مع أثر التدريب، وهي على الرغم من أهميتها لتقويم التدريب في المنظمات إلا أن كثير من المنظمات تواجه صعوبة في تلك العملية كما أكدته إحدى الدراسات في وجود ضعف في الخبرة والمعرفة المرتبطة بقياس أثر التدريب في المنظمات غير الحكومية (صفي الدين، ٢٠١٢: ١٨٥٦) وهو ما يستدعي الاهتمام أكثر بهذه العملية في التدريب والتي يمكن أن تعطي مؤشرات حول أداء المدرب

وكفاءته، والتزام المتدربين بالتدريب ومدى استفادتهم، ومدى صلاحية المادة التدريبية، وهل أسلوب التدريب المختار كان ناجحاً؟ أم هناك أساليب أخرى كانت لتعطي نتائج أفضل في التدريب، ماذا عن مكان التدريب؟ وهل القاعة كانت مهيأة ومريحة

للمتدربين؟ وأيضا زمن التدريب وتوقيته وغيرها من الجوانب التي يجب أن تحظى بتقييم حقيقي، فمن تلك النتائج ستقوم برامج تدريبية جديدة قادرة على تفادي تلك

المعوقات التي صاحبت البرنامج التدريبي السابق، كما أنه من الضروري أن يشارك المتدربين في عملية التقييم هذه عبر استمارات توزع عليهم أثناء التدريب وبعده

بالإضافة إلى مقابلات يجريها المسؤولون عن التدريب في المنظمة مع عينة من المتدربين؛ بهدف الوصول إلى تقييم فعال ودقيق للعملية التدريبية في المنظمة، وهنا شكل يوضح خطوات عملية التدريب كما جاء في الموسوعة العلمية للإدارة:



المصدر: (Encyclopedia of management, ٢٠٠٩: ٩٦٧)

سادسا: اعتبارات إنجاح عملية التدريب

لإنجاح عملية التدريب فإنه من الضروري وقبل كل شيء أن تؤمن إدارة المنظمة وأفرادها بأهمية عملية التدريب لتحقيق الأهداف، وأن يكون هناك التزام واضح بتنفيذ ذلك على الواقع لدى المسؤولين خاصة وإلا كان لبرامج التدريب الفشل وعدم النجاح لأهدافها، وهذا ما تؤكد دراسة "داوي وبيتس Dawei & Betts" بأن من أهم الأسباب المؤدية إلى قصور فعالية التدريب هو ضعف ثقافة الالتزام لدى المسؤولين عن المنظمات (المديرين) بأهمية عملية التدريب في التغيير (Dawei & Betts, ٢٠١١: ١١٨).

يأتي بعد ذلك أن تراعى خطوات عملية التدريب جيدا، وأن تطبق بحذافيرها بدءا "بخطوة قياس الاحتياجات التدريبية والأفراد الذين هم بحاجة للتدريب": يؤكد "تريسي" بخصوص هذا بأنه "لكي يكون التدريب فعالا وذا كفاءة فإنه يجب أن يتاح فقط للأفراد الذين يتم فحصهم واختيارهم بعناية على أساس مدى مناسبتهم للتدريب" (تريسي، ١٩٩٢: ٥٩١) فمن المعلوم أن الموارد المالية التي تخصصها المنظمات لبرامج التدريب قد تكون قليلة أصلا ومن ثم ينبغي اختيار فئة المتدربين بعناية بعيدا عن الإهمال أو المحسوبية والتي يمكن أن توجد فعلا في بعض المنظمات، لذا فإن التزام الإدارة بهذه الخطوة جيدا يمكن أن يسهم في توافق احتياجات تلك الفئة مع التدريب، ويستفيدوا من برامجها، ويحققوا بذلك مردودات إيجابية على المنظمة.

وفي "خطوة تحديد الأهداف التدريبية": من الضروري أن يكون الهدف من التدريب تلبية تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة والتي على ضوءها تصمم البرامج التدريبية وأيضا تنفذ ويكون لها -أي الأهداف التدريبية- دورا هاما في عمليات تقييم التدريب بعد ذلك، ونؤكد هنا على ضرورة وضع أهداف يمكن قياسها فعلا، ويكون ذلك عبر صياغة مؤشرات منها يمكن أن تخضع للقياس والمقارنة مع أثر التدريب.

وينبغي أن يراعى في "خطوة تصميم برامج التدريب": مستوى المتدربين الوظيفي والعلمي ومدى حاجاتهم من التدريب، بحيث توضع مواد تدريبية متوافقة مع قدرات المتدربين وحاجتهم، فقد ينبغي تناول جوانب معينة في التدريب بشكل لا يتجاوز إعطاء خلفية أو نبذة عنها، بينما تصمم مادة تدريبية أخرى بشكل أكثر تخصصية ودقة في تناول العرض، كل ذلك يحدده طبيعة التدريب وأهدافه. وعند اختيار هيئة التدريب وأساليبه، فإنه لا بد من اختيار المدربين بناء على أسس معينة يحددها برنامج التدريب وإمكانات المنظمة،

وأن يحظى المدرب المختار بصفات تؤهله لقيادة البرنامج التدريبي بنجاح، مثل: مهارات في الإصغاء والعرض، وإدارة النقاش، وأن يكون جادا في العمل وحريصا على استفادة المتدربين، أضف إلى ذلك الإلمام العلمي الجيد بموضوع التدريب، والخبرة الجيدة في مجاله والتي يمكن أن تساعد كثيرا في تحقيق أهداف التدريب كما يراد لها.

وفيما يتعلق "بخطوة أسلوب التدريب": فمن الجيد اختيار أساليب تتسم بالتفاعل بين المدرب والمتدربين، وأن تخصص جزءا كبيرا منها للجوانب التطبيقية العملية، كل ذلك يحدده الغرض من التدريب وما الذي يراد تطويره أو تحسينه في المتدرب أكانت مهارات أم معلومات أم اتجاهات والتي على ضوءها يختار الأسلوب المناسب للتدريب.

وأخيرا لابد وأن تكون هناك "عمليات متابعة وتقويم مستمرة طوال العملية التدريبية": حيث تزود عمليات المتابعة بمدى سير برنامج التدريب وإذا ما كان يواجه معوقات معينة ومن ثم التعامل معها سريعا وتعديلها، وتأتي عملية تقويم التدريب لقياس نتائج التدريب في كل جوانبه المختلفة: كالمدرّب، والمتدربين، والأسلوب، والمادة التدريبية... الخ، ويستفاد كثيرا من الأهداف التدريبية في هذه العملية من خلال المقارنة بين ما تم تحقيقه من أهداف وما لم.

٢-٢-٥: عملية التمويل (الإدارة المالية): Funding Process

تعد إدارة الموارد المالية إحدى العمليات الأساسية التي تقوم بها الإدارة في المنظمة، وهي ضرورية لكل منظمة مهما كانت أهدافها أو طبيعية عملها أو حجم نشاطاتها أو شكلها القانوني (حجازي، وجواد، ٢٠٠٨: ١٨١) وهذا الذي يفسر لنا وجود وحدة أو قسم أو دائرة خاصة بالجوانب المالية في كل منظمة لا تقوم الخطط أو البرامج فيها إلا بالرجوع إلى تلك

الدائرة وأخذ الموافقة من المسؤول فيها، فحركة الأموال في المنظمة لابد وأن تكون دقيقة وواضحة وغير قابلة للعشوائية، وسنتناول هذه العملية بشيء من التوضيح من خلال الأجزاء القادمة:

ثانيا: مفهوم التمويل

يحدد بعضهم تعريف عملية التمويل اصطلاحا بأنها: "إحدى عمليات الإدارة التي تختص بجمع الأموال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها وتهتم بحركة هذه الأموال في المنظمة" (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ٢٣٨) ولعل هذا التعريف أقرب إلى عملية التمويل في المنظمات غير الحكومية والتي تعنى بالبحث عن مصادر تمويل المنظمة لتغطية المشاريع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، ويؤكد لنا التعريف الآتي لعملية التمويل ذلك، بحيث أنها: "العملية الإدارية المسؤولة عن توفير المال اللازم للمؤسسات وضمان استخدام هذه الأموال بكفاية في المجالات التي خصص لها وفي حدود الخطط والسياسات المالية الموضوعة" (الدسوقي، ٢٠١٠: ٣٨٥) فبالإضافة إلى أنها تتضمن عمليات جمع الأموال والموارد للمنظمة (الإيرادات) فإن الإدارة المالية تتضمن أيضا عمليات التحكم (بالمصروفات)، من حيث صرف الأجور وتغطية المشروعات... وغيرها من الجوانب التي تحتاج لتغطية مالية، حيث تتم من خلال خطط سنوية توضع بدقة عالية يتم فيها تقدير الاحتياجات المالية للمنظمة ومشروعاتها، وتوزيع الأموال عليها، ومن ثم تكون هناك عمليات حسابية في نهاية السنة لحساب المصروفات، وإذا ما كانت قد تمت وفق ما خطط له "وهي الخطة المالية السنوية التي تم اعتمادها"، وهذا ما يلخصه لنا تعريف الموسوعة العلمية للإدارة "لعملية التمويل، بأنها: "عملية وضع الخطط المتخصصة للموارد المالية في جوانب الإيرادات والمصروفات" (Encyclopedia of Management, ٢٠٠٩: ٤٩).

ومن استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحث صياغة مفهوم لعملية التمويل بأنها:

(عملية أساسية من عمليات الإدارة تتعلق بالجوانب المالية في المنظمات من خلال جمع

الموارد المالية للمنظمة وإعادة توزيعها بدقة على خطط ومشروعات المنظمة وبما لا يخل

بسياسة المنظمة وإمكاناتها، ويتم التعبير عنها عبر عمليات حسابية سنوية- في الغالب- تعنى

بالإيرادات والمصروفات، وتخضع إدارتها لنظام رقابي محكم)، ومما سبق يمكن أن نضع

تعريفا إجرائيا للتمويل كالاتي:

١- عملية إدارية تعنى بإدارة الموارد المالية في المنظمات.

٢- تختص بعمليات تدبير الأموال للمنظمة؛ لأجل تلبية احتياجاتها وتغطية مشروعاتها.

٣- تعمل على ضمان توزيع الموارد المالية في المنظمة بدقة عبر خطط تكون قد

حددت قبل بداية السنة.

٤- تخضع لنظام رقابي محكم في عمليات الإيرادات والمصروفات ويكون داخليا

(المنظمة) وخارجيا (الجهة الحكومية المشرفة على تلك المنظمات).

٥- تمارس من خلال فئة متخصصة في المجال الإداري المعني بإدارة موارد المنظمة.

٦- تهتم أساسا بإيجاد توازن بين إيرادات المنظمة وما تملكه من موارد مالية

ومصروفاتها التي ستوزع عليها، فمن الضروري ألا يوجد عجز في خططها

المالية.

٧- يتم حساب خططها السنوية من خلال عمليات حسابية تتضمن الإيرادات

والمصروفات خلال السنة الواحدة.

ثالثاً: أهمية التمويل

تعمل المنظمات على تخصيص قسم خاص من أقسامها أو شخص مسئول يختص بإدارة كافة الأعمال المرتبطة بالوظيفة المالية كتأكيد على أهمية الإدارة المالية فيها (بدوي،

٢٠٠٢: ٢٦٤) فنلاحظ وجود عضوية خاصة "أمين الصندوق" في مجالس إدارة المنظمات

غير الحكومية تعنى بالإدارة المالية فيها، ولقد اعتبر البعض أن نجاح المنظمة في تحقيق

أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة الإدارة المالية في القيام بوظائفها (حجازي،

وجواد، ٢٠٠٨: ٣٦)، لذا تعتمد المنظمات كثيراً على اختلاف أهدافها على اختيار أفضل

الكفاءات لشغل وظيفة الإدارة المالية وكذلك المنظمات غير الحكومية والتي قد تستعين أحياناً

بمختص مالي يعمل بأجر لشغل تلك المسؤولية، وذلك في حال غياب الكفاءة لدى أعضاء

مجلس الإدارة لشغلها؛ نظراً لحساسية المركز والوظيفة الإدارية، وهنا بعض النقاط التي

تؤكد على أهمية عملية التمويل في المنظمات غير الحكومية (عبد الرحمن، ٢٠٠٩:

١٥٧):

١. يعتبر التمويل المصدر الأساسي لجميع أنشطة المنظمة.

٢. تعد قوة (رأس المال) ومصادره الدافع الأول لاستقرار المنظمة، وتحسين مستويات

أدائها وخدماتها وأنشطتها المختلفة وتطويرها.

٣. تستخدم الأموال في أمور متعددة داخل المنظمة: كتغطية الأجور، وتطوير العمل

والأداء لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: مصادر التمويل في المنظمات غير الحكومية

عندما نتحدث عن المنظمات غير الحكومية فإن مصادرها المالية يمكن أن نقسمها إلى أربعة مصادر تحصل من خلالها تلك المنظمات على دعم يكفل لها الاستمرار في العمل وتقديم المشروعات لأعضائها والمجتمع، سنناولها كالاتي:

- ١- التمويل الذاتي: أي ما تدعم به المنظمة نفسها، سواء من أعضائها أو ممتلكاتها أو حتى مشروعات أو خدمات تقدمها يمكن أن تعود عليها بالمرودود المالي البسيط (لا يتعدى تغطية مصاريف ذلك البرنامج فهي ليست ربحية).
- ٢- التمويل الحكومي: تحظى كثير من المنظمات بدعم جيد من حكوماتها ونلاحظ ذلك بشكل أوسع في دول الخليج وهذا ما تؤكد دراسة "أمين" في اعتماد معظم المنظمات الخليجية غير الحكومية خاصة الجمعيات الأهلية على التمويل الحكومي، حيث تبلغ نسبته في المملكة العربية السعودية نحو ٨٠% من إجمالي مصروفات المنظمة، وفي قطر بلغ الدعم في عام ٢٠٠٣ ما يقرب من مليون ريال قطري لكل جمعية من الجمعيات، بينما قدمت حكومة الإمارات أكثر من ٩٠ مليون درهم إعانات نقدية للجمعيات من (١٩٧٤-١٩٩٣) أي خلال ٢٠ سنة فقط (أمين، ٢٠٠٩: ١٣٣) وفي سلطنة عمان تدعم الدولة سنوياً بعض أنماط المنظمات غير الحكومية، حيث تقدم ٤ آلاف ريال عماني للجمعيات الخيرية، و ١٠ آلاف لجمعيات المرأة، ومؤخراً تم التوجيه بإنشاء مقر خاصة لجميع جمعيات المرأة وللبعض الجمعيات المهنية، ولعل هذا الدعم الحكومي الضخم من الدول الخليجية للمنظمات غير الحكومية راجع ربما إلى حداثة المنظمات غير الحكومية فيها، وعدم قدرتها الوصول إلى الاكتفاء الذاتي، أضف إلى ذلك الطفرة الاقتصادية لهذه الدول.

٣- التمويل المجتمعي: يشكل هذا المصدر موردا هاما لتمويل المنظمات غير الحكومية،

وهو يعتمد على طبيعة المنظمة وأهميتها للمجتمع وما تقدمه من خدمات لأفراده، فغالبا

ما تحظى المنظمات الخيرية (التكافلية) بدعم مجتمعي أكبر عند مقارنتها بأنواع أخرى

من المنظمات غير الحكومية، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن الجمعيات الخيرية

تتلقى صدقات وتبرعات وزكاة أموال لتتولى توزيعها نيابة عن المزكين والمتصدقين

من أهل البر والإحسان (إبراهيم، ٢٠١٠: ٤٩) كونها - أي الجمعيات الخيرية -

تحدث تدخلا أسرع داخل المجتمع وتخدم فيه فئات ضرورية كالفقراء والأيتام

والأرامل.

٤- التمويل الخارجي: يمكن أن تحصل المنظمات غير الحكومية على دعم خارجي من

منظمات تطوعية أو دول معينة؛ كنتيجة لإيمانها بأهمية تلك المنظمات لمجتمعاتها،

وتشير دراسة "كيتولام Ketolam" أن هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع الاتحاد

الأوروبي لتمويل المنظمات غير الحكومية، منها: بناء الديمقراطية في المجتمعات،

وعدم الحرية الفردية، واحترام حقوق الإنسان (Ketolam, ٢٠١١: ٧٨٨) وغالبا ما

تستفيد المنظمات في الدول الفقيرة من هذا المصدر أكثر من غيرها، حيث تعمل

المنظمات الدولية والإقليمية على توفير الدعم المناسب لها؛ لكي تقدم تلك الخدمات

لأفرادها في المجتمع، مثل الدعم الذي تقدمه منظمة الأمم المتحدة وكذلك الحكومات

كجزء من مسؤولياتها الدولية، بالإضافة إلى بعض المنظمات الدولية العملاقة انطلاقا

من المسؤولية الاجتماعية، أو حتى بعض رجال الأعمال الذين يقدمون التبرعات

لأهداف إنسانية أو دينية، لكن بالرغم من أهمية هذا المصدر في تمويل المنظمات غير

الحكومية إلا أنه يمكن أن يشكل تدخلا خطيرا في أمن بعض الدول وسياساتها عبر

نوايا سيئة قد يحملها مصدر ما لذلك المجتمع وتنفيذها المنظمات المستقبلية للدعم، وهذا الذي يفسر لنا وجود تضيق شديد على مصدر التمويل الخارجي في دولنا.

وإذا ما استثنينا المصدر الخارجي فإن المنظمات غير الحكومية يمكنها الاستفادة من

المصادر التمويلية الأخرى بسهولة في دعم مواردها المالية، ويبقى عليها أن تبذل جهداً أكبر

في جمع التمويل من المجتمع وأن تُفعل التمويل الذاتي أكثر عبر محاولة الاستثمار في تلك

الأموال لكي توفر مصدراً قوياً وثابتاً في تمويل المنظمة.

خامساً: صعوبات التمويل

يمكن أن ترجع صعوبات التمويل لدى بعض المنظمات غير الحكومية إلى أسباب

مختلفة، نحاول أن نتناولها كما يأتي:

١- **صعوبات راجعة للمنظمة ذاتها:** فقد تكون المنظمة متسببة في ضعف التمويل من

خلال عدم جديتها في تطوير مصادر التمويل لديها، أو البحث عن مصادر جديدة قد

تنتم بالاستمرارية والثبات في تمويل المنظمة، وتؤكد دراسة (لطفى، ٢٠٠٤: ١٨٨)

بأن عدم استثمار الموارد المالية يعتبر من أهم المعوقات المالية لدى المنظمات غير

الحكومية، كما أن بعض المنظمات قد لا تستغل جيداً الدعم المقدم لها فلا تحسن

عمليات توزيع المصروفات بشكل دقيق بل تمارس هذه العملية بعشوائية وعدم جدية،

وهذا ما اتضح من دراسة (النباهين، ٢٠٠٨: ١٣٤) التي أكدت أن الإدارة المالية لا

تحتل بالقدر المناسب من الأهمية في كثير من المنظمات غير الحكومية وقد يكون

ذلك راجع لأسباب عديدة أهمها غياب المتخصصين كما جاء في دراسة (رشوان،

٢٠١١: ٢٧٤٤) أنه يوجد نقص في خبرة ومهارات جمع المال لدى الجهاز الإداري، كل ذلك يؤكد وجود صعوبات في التمويل قد تكون راجعة للمنظمة ذاتها.

٢- صعوبات راجعة للمجتمع: حيث قد لا تنتم المشاركة التطوعية لدى أفراد المجتمع

بالتفاعل خصوصا في ضعف الدعم المالي المقدم للمنظمات ويرجع هذا أحيانا إلى ضعف الثقافة التطوعية في ذلك المجتمع، أو بسبب تدنّي المستوى الاقتصادي لأفراده أو غيرها من العوامل المؤثرة في دعم أهالي المجتمع للمنظمات التطوعية فيه.

٣- صعوبات راجعة للدولة: عندما تضع الدولة قيودا على المنظمات في جوانب جملة

التبرعات، أو الحصول على تمويل من منظمات خارجية إلا بشروط معينة تستلزم موافقة الجهات العليا في الدولة بعد سلسلة طويلة من الإجراءات البيروقراطية فإن بعضها قد يكون مبالغ فيه، ويحد من قدرة المنظمات غير الحكومية في الجوانب المالية ومدى تحقيق أهدافها في المجتمع، وكمثال على ذلك فلقد قامت ثورة احتجاجات في الأردن عام ٢٠٠٨ بسبب التعقيدات التي وضعتها الحكومة في قانون الجمعيات الأهلية، والذي يشترط الحصول على موافقة مجلس الوزراء للحصول على التبرعات الخارجية، الأمر الذي دفع الدولة نحو إعادة النظر في ذلك القانون (Simon ,

٤٨ : ٢٠١٠، كما أن التمويل الحكومي نفسه قد لا يوجد لدى بعض الدول أو أنه يتصف بالضعف الشديد إن وجد أصلا، فترك المنظمة رهينة للتمويل المجتمعي والتمويل الذاتي اللذان يتصفان أصلا بعدم الثبات أو القدرة على مقابلة الاحتياجات المتكررة للمنظمة من الموارد المالية.

٤- صعوبات راجعة للتمويل الخارجي: لا يعني التمويل الخارجي مصدرا متاحا ومتوفرا

للمنظمات غير الحكومية بصورة مستمرة، فقد تكون بعض تلك التبرعات مؤقتة وغير ثابتة، وهي رهينة بمدى الإمكانيات المالية المتوفرة لدى تلك الجهات المانحة، وهذا ما

أظهره "تقرير لجنة حقوق الإنسان في روسيا" الذي دعا مؤسسات الدولة ورجال الأعمال في روسيا إلى ضرورة دعم المنظمات غير الحكومية في البلد؛ نتيجة ضعف

مواردها المالية خاصة من التمويل الخارجي الذي لم يبلغ ٥% لدى أكثر من ٣٦%

من المنظمات غير الحكومية في روسيا في عام ٢٠٠٧ (Russian human rights,)

٢٣ :٢٠٠٨)، وقد تستغل بعض جهات التمويل الخارجي حاجة المنظمات من الأموال

فتقرن الدعم المالي بشروط معينة يلزم المنظمة التقيد بها لتحصل على الدعم، وقد

تفرض عليها سياسات معينة في العمل والأداء فتصبح تبعيتها للمنظمات المانحة أمرا

لا بد منه وخطيرا على المجتمع وهذا ما تؤكده دراسة (Mathew, ٢٠٠٤: ٣٣٠) أن

حوالي ٤٤% من المنظمات غير الحكومية الدولية في المملكة المتحدة تعتمد على

الدعم الخارجي، لذا فإنها معرضة جدا لتغيير في سياساتها بسبب هذه التبعية.

الفصل الثالث: المنظمات غير الحكومية

٣-١ تمهيد الفصل:

٣-١ المبحث الأول: المنظمات غير الحكومية: المفهوم والخصائص

٣-٢ المبحث الثاني: أنماط المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان

٣- أ تمهيد الفصل:

تزايدت أعداد المنظمات غير الحكومية في دول العالم بشكل واضح خلال العقود الماضية، ولعل السبب الأبرز في هذا الانتشار يرجع إلى الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه هذه المنظمات بالإضافة إلى السرعة المعلوماتية وأنظمة الاتصالات المتطورة بين الأفراد في العالم، ففي إندونيسيا مثلاً خلال عشر سنوات من ١٩٦٠-١٩٧٠ بدأ تشكيل عدد من هذه التنظيمات وفي أقل من عقدين وصل العدد ٣٠٠ منظمة (السروجي، ٢٠١٠: ٣٥٧) وكذا الحال مع كثير من الدول العربية ومنها سلطنة عمان مع بداية انتعاشها الاقتصادي منذ الستينات والسبعينات من القرن الماضي.

ويرى الكثيرون أن المنظمات غير الحكومية قد مرت بمراحل مختلفة في دورها في خدمة المجتمع قبل أن تصل إلى أدوارها المتنوعة الآن، حيث بدأت كمنظمات إغاثة في الحروب والأزمات الشديدة التي تواجه الفرد والمجتمع، ثم منظمات خيرية تسعى لتقديم المساعدة للمحتاجين من الفقراء والفئات الضعيفة في المجتمع على شكلها المعروف (مانح وممنوح)، تلاها بعد ذلك منظمات التنمية والمشروعات صغيرة، وأخيراً الجيل الرابع منها الذي يقوم بدور المنظمات الدفاعية والوسيط (جمعة، ٢٠٠٤: ٢٠٥)، ولعل هذا التطور لهذه المنظمات راجع إلى التقدم العلمي والعولمة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، ويؤكد شهاب على ذلك بأن "الانفتاح والمعرفة وازدياد الوعي بمسائل الحريات والديمقراطية وحقوق الإنسان أدت إلى تطوير نسبي في دور مؤسسات المجتمع المدني في الخليج، فتمدد اهتمام بعض تلك المؤسسات من الاقتصار على الأنشطة الخيرية والثقافية إلى ممارسة بعض الأدوار والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية" (شهاب، ٢٠٠٧: ٧٢) مع ذلك فإن الملاحظ للمنظمات غير الحكومية في دول الخليج إيجادها تعاني قصوراً واضحاً في خلق

توازن جيد بين تلك الأدوار حقيقة، فمعظم هذه المنظمات تبقى ذات دور وظيفي (يقدم الرعاية) بشكل أكبر من الدور البيوي المساهم أساسا في التنمية وخلق فرص التقدم والنجاح للمجتمعات.

ويسعى هذا الفصل من خلال مبحثين أساسيين تناول أهم الموضوعات المرتبطة بالمنظمات غير الحكومية، حيث يختص المبحث الأول "المنظمات غير الحكومية (المفهوم والخصائص)": بعرض لأهم مفاهيم المنظمات غير الحكومية وما تتميز به من خصائص تفرقها عن أنواع المنظمات الأخرى، وما أبرز تصنيفاتها دوليا وعربيا وفي السلطنة، بالإضافة إلى علاقتها بالدولة وما تواجهه من صعوبات تحد من أدوارها في تحقيق رسالتها،

بينما يختص المبحث الثاني "أنماط المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان (الحاضر والمأمول)": بعرض لأهم أنماط المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان: كالجمعيات الخيرية، والمهنية، وجمعيات المرأة، وأندية الجاليات، والنقابات العمالية، واتحاد عمال السلطنة، كما سنشير إلى أهم أنماط المنظمات غير الحكومية الغائبة عن المجتمع العماني، كالاتحادات النوعية والإقليمية، والاتحاد العام للجمعيات.

٣-١ المبحث الأول : المنظمات غير الحكومية (المفهوم والخصائص)

٣-١-١: مفهوم المنظمات غير الحكومية

يذكر روبينز وآخرون "Robbins & Others" أنه يمكن أن تطلق "منظمة" على كل

كيان تتوفر فيه الخصائص التالية: (أفراد - هيكل معتمد - أهداف معينة) وبالتالي تعدد

الجامعة، والمدرسة، والنادي الرياضي، والمستشفيات كلها منظمات (Robbins & Others, ١٤: ٢٠١١)

ومثلها أيضا المنظمات غير الحكومية التي تتصف بالخصائص نفسها.

ويقصد بالمنظمات غير الحكومية NGOs بأنها: "كل مؤسسات ومنظمات العمل

الأهلي والتي تنشأ بمبادرات ذاتية تنظمها مجموعة من أفراد المجتمع؛ لتحقيق أهداف

مجتمعية..." (الشيراوي، ٢٠٠٤: ٨٨)، كما يعرفها "لويس Lewis" بأنها: "جزء من عائلة

أكبر تسمى منظمات القطاع الثالث (المجتمع المدني)، وتشمل مجموعة واسعة من المنظمات

التي لا تعد جزءا من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، كما أنها لا تهدف إلى أعمال

ربحية" (Lewis, ٢٠٠١: ٢٠) ويتضح لنا من التعريفات السابقة مدى اتساع مفهوم

المنظمات غير الحكومية، ولعل كثرة استخدام مفهوم المنظمات غير الحكومية لدى كثير من

المختصين في الحقول المتنوعة كالحقل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي... لخير دليل

على أنه مفهوم مرتبط بمجالات عديدة ومتنوعة في سعي قطاعاتها للاستفادة من المنظمات

غير الحكومية كأدوات هامة لتحقيق أهدافها بالمجتمع، وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلحات

عديدة في هذا المجال مع مصطلح المنظمات غير الحكومية، ومن تلك المصطلحات: المجتمع

الأهلي، القطاع الثالث، القطاع الخيري، القطاع المستقل، القطاع المعفي من الضرائب،

وأيضا القطاع غير الهادف للربح (الزعبي، ٢٠٠٧: ١٩) ففي أمريكا مثلا يشيع مصطلح

"المنظمات غير الربحية Non Profit Organizations" للإشارة إلى هذا النوع من المنظمات، ويطلق عليها في الفلبين واندونيسيا "منظمات الاعتماد الذاتي"، بينما تستخدم الهند مصطلح "منظمات التطوع" (السروجي، ٢٠١٠: ٣٥٨) أما فرنسا فإنها تستخدم مصطلح

"الاقتصاد الاجتماعي Economic Sociale"، وفي بريطانيا "الجمعيات الخيرية"، ويطلق عليها اليابانيون مصطلح "مؤسسات المصلحة العامة" (الخطيب، ٢٠١٠: ٦٧-٧٩) ونحن نميل في ثقافتنا العربية إلى مصطلحات مثل: الجمعيات الأهلية، والقطاع الثالث (Third Sector) والمنظمات غير الحكومية (Non-Governmental Organizations)، وسوف نعرض في الجزء الآتي المفاهيم التي توجد عليها المنظمات غير الحكومية في الدول العربية، وهي كالآتي:

١- الجمعيات الأهلية : يحدد "قانون الجمعيات الأهلية العماني" تعريف الجمعية بأنها "كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين لغرض غير الحصول على ربح مادي، وتهدف إلى القيام بنشاط اجتماعي أو ثقافي أو خيري، ويشمل ذلك الصناديق الخيرية، والجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية، وتلك التي تنشئها الهيئات الخاصة أو الشركات أو المؤسسات أيًا كانت التسمية التي تطلق عليها، ولو كان من بين أنشطتها ممارسة الرياضة البدنية إذا لم تكن هذه الرياضة هي النشاط الرئيس للجمعية" (قانون الجمعيات الأهلية العماني ٢٠٠٠/١٤).

٢- المؤسسات الأهلية: وتعني "إنشاء مؤسسة بتخصيص مال لمدة معينة أو غير معينة لتحقيق غرض غير الربح المادي، وتكون لأهداف خيرية تنموية للمجتمع من قبل مؤسسات خاصة قائمة في الدولة، ويكون إنشاء المؤسسة الأهلية بواسطة مؤسس واحد أو مجموعة من المؤسسين من الأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص الاعتباريين أو

منهما معا (قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية المصري ٢٠٠٢/٨٤: مادتي ٥٦

و٥٧)، وفي السلطنة عدد من تلك المؤسسات الأهلية ذات الطابع الخيري كجزء من

مسئوليتها الاجتماعية Social Responsibility كمؤسسة سعود بهوان الخيرية،

ومؤسسة سهيل بهوان الخيرية.

٣- جمعيات النفع العام: جاء في "قانون الجمعيات الأهلية العماني" بأن جمعيات النفع

العام هي: "جمعيات تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة فتضفى عليها الدولة عند طلبها

ذلك صفة النفع العام"، ويعطيها ذلك بعض المميزات منها على سبيل المثال وليس

الحصر: إسناد بعض الأنشطة أو المشروعات أو البرامج أو إدارة إحدى المؤسسات

التابعة للوزارة، ويجب أن تحصل الوزارة على موافقة الجمعية المطلوب إسناد

الأعمال إليها قبل الإسناد وفي جميع الأحوال تعد أموال الجمعية ذات النفع العام أموالاً

عامة (قانون الجمعيات الأهلية العماني ٢٠٠٠/١٤ : مواد ٥١، ٥٢، ٥٣).

٤- الاتحاد النوعي: يتناول "السكري" هذا المفهوم بأنه: "اتحاد يضم الجمعيات العاملة في

أحد ميادين العمل الاجتماعي، بحيث يتشكل مجلس إدارة هذا الاتحاد النوعي من

ممثلين عن الجمعيات والمؤسسات بالإضافة إلى ممثلين الجهات الإدارية المختصة

وعدد من المهتمين بالمشاكل الاجتماعية في هذا المجال" (السكري، ٢٠٠٠: ٤٦٣-

٤٦٤). ويهدف هذا الاتحاد النوعي إلى العمل وفق مستويات أكثر عمقا ودقة في

المجال المعني - مجال رعاية المعاقين مثلا- كالتخطيط المستقبلي وإجراء البحوث

العلمية وكذلك تنسيق البرامج والجهود لتحقيق المصلحة العامة لفئات ذلك المجال.

٥- الاتحاد الإقليمي: ويقصد بهذا الاتحاد بأنه "اتحاد ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين

الجمعيات التي تعمل في جميع المجالات أيا كان نشاطها في نطاق جغرافي واحد (محمد، ٢٠٠٧: ١٢٥) ولهذا التنظيم أهمية خاصة في أنه يوفر تغطية جيدة في

الجوانب المالية والفنية لتلك الجمعيات في المحافظة الواحدة - على سبيل المثال- والتي تنتمي لهذا الاتحاد، وفي مصر مثلا تتشكل عدة لجان في هذا الاتحاد الإقليمي ك لجنة البحوث والدراسات، ولجنة التخطيط والتنسيق، ولجنة التمويل، ولجنة التدريب، وأيضا لجنة المتابعة والتقييم (محمد، ٢٠٠٧: ١٣٠).

٦- النقابة العمالية: يمكن أن نعرفها بأنها: تجمع قانوني منظم للعاملين ضمن المجال أو

التخصص الواحد للدفاع عن حقوقهم الاقتصادية والإنسانية أمام المسؤولين، بالإضافة إلى تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وتضم السلطنة حوالي ١٧١ نقابة عمالية تعمل على حماية مصالح أفرادها أمام مؤسسات العمل.

٧- اتحاد العام للعمال: يذكر "السكري" في قاموسه بأن الاتحاد العام للعمال "مؤسسة تهتم

أساسا بالأجور والمرتبات والعاملين في صناعة معينة أو مهنة معينة، وأغراضها هو

تحسين الأحوال الاقتصادية وظروف العمل لأعضائها" (السكري، ٢٠٠٠: ٢٩٢)

ويتكون هذا الاتحاد من مجموعة من النقابات العمالية في مجتمع ما، ولهذا الاتحاد قوة

في تحقيق مصالح العمال، حيث يرعى مطالب العاملين وحقوقهم في تنظيم احتجاجات أو

مقابلات مع المسؤولين عن العمل سواء في وحدة العمل أو الجهة الحكومية المعنية

بذلك، وفي سلطنة عمان نموذج لهذا الاتحاد العمالي "الاتحاد العام للعمال بسلطنة

عمان" ووفق قانون العمل العماني ضمن مادة (١٠٨) فإن وزارة القوى العاملة هي

الجهة الحكومية التي تشرف على هذا الاتحاد.

٨- الاتحاد العام للجمعيات: يعرف الاتحاد العام بأنه " اتحاد يعمل على المستوى القومي

ويضم في عضويته الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية"،

وفي مصر يتكون مجلس إدارة الاتحاد العام من (٣٠) عضوا يُعين رئيس الجمهورية

منهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية فيما ينتخب

الباقون من بين أعضاء الجمعيات الأهلية عبر مؤتمر كل ٣ سنوات (محمد، ٢٠٠٧:

١١٨)، ويعد الاتحاد العام مؤشرا قويا للدرجة التي وصلت إليها التنظيمات غير

الحكومية في المجتمع، فمن خلاله يمكن أن توحّد الجهود التطوعية وأن توضع

السياسات الناجعة للعمل الأهلي في ذلك المجتمع عبر أفراد ذوي الاختصاص ومن

المنتمين للقطاع الأهلي، وهو ما من شأنه أن يحد كثيرا من ظهور سياسات غير

متخصصة أثناء تنظيم العمل الأهلي كما يحدث للأسف في كثير من الدول العربية

عبر الوزارات المعنية بالرعاية الاجتماعية.

٣-١-٢: خصائص المنظمات غير الحكومية

تتفاوت قدرات المنظمات غير الحكومية بين الدول المتقدمة والنامية لصالح الدول

المتقدمة؛ ولعل ذلك راجع إلى عدة عوامل كالنقدّم الاقتصادي والثقافي والتكنولوجي، وكذلك

عامل الأسبقية التاريخية حيث تعد هذه التنظيمات بشكلها المؤسساتي حديثة نسبيا في الدول

النامية ومنها الدول العربية، ومع ذلك فإن كل تلك التباينات بين المجتمعات لم تمنع وجود

خصائص مشتركة بين المنظمات غير الحكومية في العالم، حيث تتصف بالخصائص نفسها

منها: عدم سعيها للربح، ولا ترتبط إداريا بالحكومة، وتعتمد على التمويل الذاتي -لا يمنع

وجود بعض الإعانات أحيانا من الحكومة- ، ويديرها أفراد متطوعون من المجتمع لتحقيق

أهداف معينة، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أيضا مجموعة من الخصائص المتعارف عليها لدى المنظمات الدولية والتي تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من التنظيمات الأخرى(الخطيب، ٢٠١٠: ٧٣-٧٧)، نذكرها كالاتي:

- ١- قرارات المجموعة هي من تحكم سير المنظمة وعملها.
- ٢- وجود قواعد تنظيمية ملزمة لكل الأفراد العاملين في المنظمة.
- ٣- توافر مرجعية تشريعية تحكم أعمال المنظمة.
- ٤- وجود مجموعة من الأهداف المحددة تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ٥- توافر فرص كاملة مفتوحة لجميع من تنطبق عليهم شروط العضوية للانضمام إليها.
- ٦- تقدم المنظمة خدماتها إلى الفئات والجهات التي حددتها في تشريعاتها دون أي تمييز.
- ٧- الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية المرتبطة بالعملية التطوعية.

وفي سلطنة عمان حدد قانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) خصائص معينة يجب

أن تتوافر في الجمعيات الأهلية بالسلطنة، نستنتجها كالاتي بالتحليل:

- ١- تنظيمات أهلية أي غير حكومية، وهي بالتالي تنشأ في استقلال عن الهيكل الحكومي إلا أن ذلك لا يعني فصلها عن مجال الدولة على الأقل من حيث الشرعية القانونية التي لا بد أن تقوم عليها أي جمعية أهلية في السلطنة تمهيدا للاعتراف بها وممارسة أنشطتها، ولعل أبرز ما يميز جانب (غير حكومي) هنا هو استقلال القرار في سير عمل المنظمة وإدارتها، فلقد كانت مراكز الوفاء الاجتماعي منظمات تطوعية قبل أن تتحول إلى وزارة التنمية الاجتماعية لتصبح تبعيتها لإدارة الدولة كجزء من المؤسسات الاجتماعية الحكومية في السلطنة.

٢- عدم سعي الجمعيات الأهلية للربح المادي، بمعنى أنها تطوعية، وتفصل هذه الخاصية

-عدم الربحية- القطاع الأهلي عن القطاع الخاص الساعي دائماً للربح، وتعمل الجمعيات الأهلية في السلطنة على تقديم مجموعة من البرامج والخدمات لفئات بعينها

في المجتمع بشكل تطوعي دون انتظار لأي مردود مادي، فالجمعية العمانية للمعاقين عندما توفر سماعات طبية وكراسٍ متحركة للمعاقين في السلطنة فإنه يكون دعماً خيرياً لتلك الفئة الاجتماعية دون أي مردود ربحي بالتأكيد وراء ذلك.

٣- تعمل الجمعية الأهلية في السلطنة وفق أهدافها المحددة، والتي قامت لأجلها والمعلنة ضمن قرار تشهيرها من الوزارة، فجمعية النور للمكفوفين تختص بخدمة فئة ذوي الإعاقة البصرية أكثر من تقديم برامج أو خدمات مباشرة لمرضى السكري حيث ترعاهم الجمعية العمانية لمرضى السكري.

٤- لا بد وأن تعمل الجمعية الأهلية ضمن مجال الدولة ومظلتها القانونية شأنها بذلك شأن كافة التنظيمات الحكومية والخاصة وكذلك الأفراد كوحدات في المجتمع، فيكون عمل الجمعيات تحت إشراف الدولة ممثلة بوزارة التنمية الاجتماعية، وتخضع لقانون

الجمعيات الأهلية ١٤/٢٠٠٠م.

٥- تقوم الجمعية الأهلية وفق حاجة المجتمع الحقيقية وبالتالي تستمد شرعيتها واستمرارها منه، أما غير ذلك فإن من شأنه أن يخلق الصعوبة وبالتالي الفشل لا محالة للمنظمة وأهدافها، ولعل هذا المثال يوضح ذلك عندما تحاول المنظمة أن تقف ضد الحاجة السائدة المجتمع: "عندما قام اتحاد الاعتدال النسائي المسيحي " WCTU " بمحاولة

لتمرير تشريع تحريم بيع المشروبات الكحولية في محاولة لتغيير المجتمع، ولقد نجحت

في بداية الأمر؛ نظرا لتوافق تلك الأفكار مع كثير من الآراء القائمة في ذلك الوقت، ولكن لم يستمر الأمر على حاله بعد وقت ليس بطويل، حيث رجع الوضع لسابقه في صعوبة تقييد منع تلك المشروبات نظرا لارتباطها بالحياة اليومية للأفراد في تلك

المجتمعات، الأمر الذي واجه فيه " WCTU " اختيارا صعبا بين تغيير موقفها من الكحول ليتوافق مع الآراء السائدة أو تحتفظ بموقفها بالنسبة للامتناع الكلي، ولقد اختير القرار الأخير كنتيجة لقرارات اتخذت في المنظمة، الأمر الذي ساهم في زيادة ردود أفعال المجتمع ضدها، وبالتالي عزلها عن المجتمع، بتقليصها إلى منظمة غير فاعلة في المجتمع الواسع" (هال، ٢٠٠١: ٥٧-٥٨)، وهذا ما يؤكد أن المنظمات غير الحكومية لا تستمد شرعيتها وحضورها إلا من المجتمع الذي توجد فيه والذي يقرر وحده مدى الحاجة إليها.

من خلال الخصائص السابقة التي تم تناولها للمنظمات غير الحكومية في السلطنة فإنه يتضح لنا مدى توافقه مع غيرها من المنظمات غير الحكومية في العالم، وهو ما يدفعنا نحو الإيمان بقدرة هذه المنظمات على تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى لها.

٣-١-٣: تصنيف المنظمات غير الحكومية

توجد عدة تصنيفات تحاول وضع تصور واضح عن أشكال المنظمات غير الحكومية في العالم، ونقصد "بتصنيف المنظمات": تحديد أشكال أو أنواع المنظمات غير الحكومية والمجالات التي تنشط فيها، وسنحاول تناول هذا الموضوع عبر ثلاثة أجزاء، أولها التصنيف الدولي لهذه المنظمات، ثم التصنيف العربي الشائع، وأخيرا التصنيف العماني، وسنعرضها

كالآتي:

١- التصنيف الدولي

توجد تصنيفات عديدة تحاول وضع تصور واضح عن أشكال المنظمات غير الحكومية في العالم، ويرجع ذلك ربما لاختلاف وجهات نظر بعض المختصين حول

تصنيفات فرعية كجزء من هذا أو من ذلك، وسنكتفي هنا بعرض تصنيف مجموعة "جونز هوبكنز" الذي تم اختباره بشكل مقارن مع واقع اثنتي عشر دولة في القارات الرئيسية والأديان المختلفة والأنظمة الاجتماعية في العالم، وقد سمي هذا التصنيف "بالتصنيف الدولي

للمنظمات غير الربحية" The International Classification of Non-Profit Organizations (ICNPO) والذي يتكون من اثنتي عشر مجموعة تضم جميع أشكال

المنظمات غير الحكومية (الخطيب، ٢٠١٠: ٧٠)، وسنعرض التصنيف في جدول مختصر

تسهيلاً للقارئ كالآتي:

جدول (١)

يوضح التصنيف الدولي للمنظمات غير الحكومية الذي وضعته مجموعة "جونز هويكنز"

| | |
|---------------|---|
| المجموعة (١) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ١١٠٠ الثقافة ➤ ١٢٠٠ الترفيه ➤ ١٣٠٠ أندية الخدمات |
| المجموعة (٢) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٢١٠٠ التعليم الابتدائي والثانوي ➤ ٢٢٠٠ التعليم العالي ➤ ٢٣٠٠ التعليم الآخر ➤ ٢٤٠٠ البحث |
| المجموعة (٣) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٣١٠٠ المستشفيات والتأهيل ➤ ٣٢٠٠ بيوت التمرض ➤ ٣٣٠٠ الصحة العقلية والأزمات ➤ ٣٤٠٠ خدمات صحية أخرى |
| المجموعة (٤) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٤١٠٠ الخدمات الاجتماعية ➤ ٤٢٠٠ الطوارئ والإغاثة ➤ ٤٣٠٠ دعم الدخل والمحافظة عليه |
| المجموعة (٥) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٥١٠٠ البيئة ➤ ٥٢٠٠ الحيوانات |
| المجموعة (٦) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٦١٠٠ التنمية ➤ ٦٢٠٠ الإسكان ➤ ٦٣٠٠ التوظيف والتدريب |
| المجموعة (٧) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٧١٠٠ الدفاع والمواطنة ➤ ٧٢٠٠ القانون والخدمات القانونية ➤ ٧٣٠٠ المنظمات السياسية |
| المجموعة (٨) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٨١٠٠ الوسائط الخيرية وتنمية التطوع |
| المجموعة (٩) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ٩١٠٠ الأنشطة الدولية ومنظمات الصداقة بين الدول |
| المجموعة (١٠) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ١٠١٠٠ التجمعات والروابط الدينية |
| المجموعة (١١) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ١١١٠٠ روابط واتحادات العمال والمهنة |
| المجموعة (١٢) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ منظمات أخرى لم تصنف بعد |

١- قام الباحث بتصميم الجدول بهذا الشكل بعد أن استفاد من المرجع (الخطيب، ٢٠١٠: ٨٠-١٠٢).

نلاحظ أن التصنيف السابق قد حدد كل ما يتضمنه تعريف عدم السعي للربحية، فهو يشمل كل منظمة تعمل لتحقيق أهداف غير الربح مادي، وقد تم تقسيمها حسب مجالات الحياة كالمجال الثقافي، والديني، والصحي، والقانوني... الخ، ويتميز هذا التصنيف بالدقة والشمول، فلقد احتوى على مختلف الجوانب التي تسهم في تنمية الأفراد والمجتمعات، فأدوار المنظمات غير الحكومية هنا لا تقف عند الدور الرعائي والخدمات الاجتماعية بل تتعدى ذلك إلى أدوار بنوية أكبر وأكثر اتساعا كالتعليم والتدريب والترفيه والثقافة، مما يدفعنا نحو إعادة التفكير كثيرا وبشكل أكثر جدية حول نوعية المنظمات غير الحكومية القائمة في بلداننا العربية ومدى توافر مثل هذه العناصر التنموية الحقيقية من عدمها!!

٢- التصنيف الشائع في الدول العربية

تعد الدول العربية من الدول التي تولي اهتماما واسعا بالقطاع الأهلي، ويتضح ذلك عبر جملة من التسهيلات المادية والتنظيمات التشريعية، إلا أن الملاحظ لواقع المنظمات غير الحكومية في الوطن العربي فإنه يؤكد مدى الصعوبات التي تواجهها، وضعف دورها في الجوانب الوقائية والتنموية بصورة واضحة، عموما هنا عرض لبعض الجوانب التي تظهر فيها المنظمات غير الحكومية في الدول العربية كما يتصور الباحث:

١- المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الرفاه الاجتماعي: وتضم المنظمات الخيرية في مجملها، والتي ترعى فئات تعاني أو تواجه نقصا في حاجتها الاجتماعية أو النفسية أو المعيشية ومنهم: الأيتام، والمسنين، والمعاقين، ومجهولي النسب، وأطفال الشوارع، وهي أكثر المنظمات انتشارا في الوطن العربي كما تؤكد الدراسات، وترتفع

نسبة المستفيدين من خدماتها إلى أكثر من ٩٠% في اليمن، وفلسطين ٨٠%، بينما تبلغ في مصر ٦٥%، ولبنان ٦٤% (الزعبي، ٢٠٠٧: ٤٤).

٢- المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الدفاع وحقوق المواطنين: على الرغم من

أهمية هذا النوع من المنظمات إلا أنه يوجد نقص واضح في أعداد تلك المنظمات، بل مقاومة شرسة غير مباشرة أحيانا من حكومات تلك الدول حتى لا تتسبب تلك المنظمات الدفاعية في زعزعة الاستقرار العام في المجتمع -كما قد تتصور الحكومات-، وتدخل المنظمات الآتية في هذا المجال: منظمات حماية البيئة، ومنظمات حماية المستهلك، ومنظمات الدفاع حقوق الإنسان، وتعمل هذه المنظمات للوقوف مع حقوق الأفراد ضد الجهات التي تنتهكها منهم بل تحرمهم أحيانا.

٣- المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المهن وتبادل المعارف والخبرات: ومنها

المنظمات المهنية التي تضم الأفراد من تخصص أو مهنة واحدة "جمعية المحامين العمانيين" التي تضم أعضاء يعملون في مجال المحاماة بسلطنة عمان، وتهدف هذه المنظمات إلى تطوير أعضائها، وخبراتهم ومعارفهم وأيضاً تطوير مهنتهم في ذلك المجتمع، ويعد انتشار هذه المنظمات مقبولا في معظم الدول العربية مقارنة بالأنواع الأخرى من المنظمات مع وجود بعض التضييق لقيام تنظيماً لمهن معينة أو حتى عملها إن كان قد سمح لها بالتأسيس كمهنة الصحافة مثلاً، حيث يؤكد "الزعبي" بخصوص هذا أن "جمعية الصحفيين السعوديين" التي أعلن عن تأسيسها في نهاية ٢٠٠٣ ما زالت وثائقها التأسيسية صادرة عن الحكومة وتشترط موافقة وزارة الإعلام على جميع المرشحين لمجلس إدارتها (الزعبي، ٢٠٠٧: ٣٨)، وفي سلطنة عمان تأخر ظهور الجمعية العمانية للكتاب والأدباء إلى أن أشهرت في العام ٢٠٠٦" (الهاشمي، ٢٠٠٩: ٩٤)، وربما يرجع

ذلك إلى كون العاملين في تلك المهن يمكن أن يواجهوا الأنظار أو يحشدوا الآراء ضد بعض مصالح الدول وحكوماتها.

٤- المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حماية المصالح الاقتصادية لأفرادها: يمكن

للبيض هنا اقتراح تصنيف هذا النوع من المنظمات غير الحكومية مع التصنيف الثاني - مجال الدفاع وحقوق المواطنين - إلا أن البعض يفضل وضع هذه المنظمات كالتنقيات العمالية والاتحادات العمالية تحت تصنيف خاص؛ نظرا لأهميتها من جانب، وأيضاً لفصلها عن الجوانب الدفاعية التي يغلب عليها الدعم الاجتماعي والقانوني للفئات الضعيفة في المجتمع إلى مصالح اقتصادية شرعية ينادي بها الأفراد العاملون أنفسهم عبر تلك التنظيمات، حيث تعد هذه المنظمات بمثابة الوسيلة القوية التي يعتمدها العاملون للضغط على مؤسساتهم للحصول على مصالحهم المشروعة التي تسلبهم إياها تلك المؤسسات، كالأجور - ساعات العمل - الترقيات - الطرد التعسفي... وغيرها من المصالح التي تهم العمال في أي مجتمع.

٥- المنظمات التي تعمل في مجال رعاية مصالح الأقليات في الخارج: وتظهر لدينا في

صور الأندية الاجتماعية للجاليات، وهي تؤكد أيضاً مفاهيم جوهرية من الحقوق والصداقة والتعاون بين أفراد الجالية الواحدة وأيضاً مع المجتمع الذي تتواجد فيه، ويعد معدل تواجد هذه المنظمات جيداً في كثير من الدول العربية والخليجية على وجه الخصوص؛ نتيجة للطفرة الاقتصادية للمنطقة وحاجتها المستمرة لخبراء مختصين وأيدٍ عاملة وافدة من دول عدة للعمل في قطاعات مختلفة في دول الخليج العربي ما أدى إلى تزايد أفراد الجاليات الأجنبية ومن ثم اهتمام سفارات دولها بتأسيس تلك المنظمات لما لها من أهمية لأفرادها.

٣- التصنيف الشائع في سلطنة عمان

يظهر في السلطنة التصنيف الذي تعتمده وزارة التنمية الاجتماعية في تحديد مجالات المنظمات التطوعية، وهو كالآتي:

أ. الجمعيات الخيرية: تقدم خدمات اجتماعية مهمة للأفراد والأسر المحتاجة.

ب. الجمعيات المهنية: تختص برعاية المصالح المهنية لأعضائها.

ج. الجمعيات النسائية: تتمثل في جمعيات المرأة، وتشكل أكثر الجمعيات بالسلطنة.

د. الأندية الاجتماعية للجاليات: تهتم برعاية الجاليات الموجودة بالسلطنة، ومنها نادي

الجالية المصرية، ونادي الجالية الهندية وغيرها.

ويمكن إضافة بعض المنظمات غير الحكومية والتي تخضع لإشراف وزارة القوى

العملية، وهي:

هـ. النقابات العمالية

و. الاتحاد العام للعمال بسلطنة عمان

ولعل الملاحظ لتلك التصنيفات الثلاث (الدولي - العربي - العماني) ليؤكد وجود

فروق بين المنظمات غير الحكومية في الدول المتقدمة مع المنظمات غير الحكومية العربية،

فالتصنيف الدولي خرج أصلاً من جملة الأنماط الشائعة للمنظمات غير الحكومية في الدول

المتقدمة ومجالاتها المتنوعة المدمشة، بينما يعبر تصنيف المنظمات العربية والأمر نفسه مع

التصنيف العماني عن محدودية واضحة في مجالات العمل الأهلي المؤسسي، حيث تقتصر

على جوانب اجتماعية محدودة في معظمها دون توسع لقطاعات تنمية كالتقافية والبيئية

والسياسية في جانب المطالبات بحقوق المواطنين لتحقيق العدالة والعيش الكريم لسكان تلك

المجتمعات، وهو ما نعانیه حقيقة كدول نامية في الوصول إلى الفهم الحقيقي للتنمية والوسائل

المؤدية للتقدم عبر التدخل في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والتي يمكن أن تلعب فيه المنظمات غير الحكومية دورا محوريا وأساسيا لتحقيق التقدم لتلك الشعوب...

٣-٤: علاقة المنظمات غير الحكومية بالدولة

يعد التأييد الحكومي أحد العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات غير الحكومية بوجه عام، والذي يظهر خصوصا عبر المنظمات الحكومية، ومن الصعب تصور وجود نمط واحد للعلاقة بين الطرفين، فالأمر يتوقف على طبيعة كل من المجتمع والحكومة والمنظمات غير الحكومية واللحظة التاريخية والقضية موضع الاهتمام" (أفندي، ٢٠٠٦: ٤٦).

إن المتتبع لتاريخ بداية المنظمات غير الحكومية يلاحظ أن نشأتها قد جاءت بصورة طبيعية من أفراد المجتمع ودون تدخل الدولة، فلقد فرضتها حاجة المجتمع في تلبية أغراض معينة تتصل بالدعم الاقتصادي والاجتماعي، فبعد أن تطور دور الدولة وامتد ليجعل من الرعاية الاجتماعية حقا مكفولا لكافة المواطنين من خلال جملة من الخدمات الصحية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية يتحقق للفرد من خلالها العيش الكريم في وطنه، كان من الطبيعي أن تظهر منظمات غير حكومية لتكمل تلك الجهود الحكومية بشكل أكثر اتساع ودقة، وهي تظهر لدوافع عديدة، لعل أهمها: تقليل العبء عن الحكومات، وتطوير مختلف الخدمات لفئات المجتمع وتعزيزها، وكذلك تغطية غياب منظمات الدولة أحيانا عن بعض مجالات الرعاية الاجتماعية؛ نتيجة محدودية إمكانياتها ومواردها.

لذا يمكن القول أن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية بالحكومة علاقة قائمة على التعاون والعمل لتحقيق الأهداف المشتركة في خدمة المجتمع، وأن وجود المنظمات غير

الحكومية حاجة أساسية وملحة ولها صلة مباشرة بواقع ظروف المجتمع، حيث تتحدد أدوارها، وهناك نظريتان تفسران هذا، كالآتي:

١- نظرية الأعمدة المتوازنة: تتناسب هذه النظرية مع أيديولوجية وموارد وإمكانيات

المجتمعات النامية، حيث لا تستطيع تلك الدول أن تقدم إلا الحد الأدنى من الرعاية الاجتماعية، فضعف موارد المالية لتلك الدول ينتج عنه عجزها عن تغطية جميع المجالات في المجتمع.

وتقوم معطيات هذه النظرية على أساس اقتسام برامج الرعاية الاجتماعية بين القطاعين الحكومي والأهلي، فالمنظمات الحكومية تصبح مسئولة عن المجالات ذات الأهمية مثل: الأمن والتعليم والصحة والضمان الاجتماعي، بينما يكون دور المنظمات غير الحكومية لتعمل في قطاعات أخرى لم تتطرق لها الدولة (خاطر، ١٩٩٩: ١٥٨)

مثل: رعاية الطفولة ورعاية الأحداث، ويسير دور المنظمات الحكومية هنا بموازاة مع دور المنظمات غير الحكومية دون أن يكون هناك فرصة للعمل سويا في مجال واحد، وبالتالي غياب الاهتمام والمتابعة نوعا ما من الجانبين؛ من خلال عدم وجود تعزيز وتطور لخدمات أحد النوعين للآخر ما ينتج عنه غياب المنافسة الإيجابية بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ومن ثم احتمالية كبيرة لأن تقدم الخدمات للمجتمع بكفاءة وفعالية أقل.

٢- نظرية امتداد السلم: تصلح هذه النظرية أكثر مع الدول ذات الوفرة في الموارد،

حيث يصبح دور الدولة العمل على التغطية القصوى للخدمة أو الرعاية، والعمل في

كافة مجالات الرعاية الاجتماعية في المجتمع، وبالتالي لا يكون هناك مجال لعمل المنظمات غير الحكومية إلا في تطوير وتعزيز تلك الخدمات التي تقدمها أصلا

المنظمات الحكومية، حيث تعمل المنظمات غير الحكومية في نفس مجالات الرعاية الاجتماعية التي تعمل فيها الدولة، وتهدف إلى رفع مستوى الأداء أو زيادة معدل الخدمات الموجهة للمجتمع، فتصبح العلاقة هنا علاقة راسية تراكمية للقطاعين، دور الدولة يبدأ ومن ثم يستكمل بالدور الأهلي، وتسمح هذه النظرية بوجود التنافس بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية في تقديم الخدمات، لما فيه صالح المجتمع.

مع إيماننا بأهمية النظريتين والأفكار والأسس التي ترتكز عليها من اختلاف في نظرتها للفروق بين المجتمعات في النواحي الاقتصادية باعتبارها العامل الأساس للتنمية في شتى دول العالم، إلا أنه يندر في حياتنا الواقعية أن نجد دولة تكفي بإحدى النظريتين دون الأخرى؛ لصعوبة ذلك أصلاً، ولكن يمكن أن نجد مجتمعا يغلب عليه الميل إلى إحدى النظريتين، بينما الأغلبية تجمع بين الاتجاهين.

٣-١-٥: صعوبات المنظمات غير الحكومية

تواجه المنظمات غير الحكومية في العالم جملة من الصعوبات الجلية والتي تحد من قيامها بأدوارها كما ينبغي، وهي أكثر حدة في المنظمات التي توجد في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة، ويرجع هذا لعدة مبررات لعل أهمها: ارتفاع المستويين الاقتصادي والثقافي معا في تلك الدول المتقدمة مقارنة بالتدني الواضح لإحدى المستويين أو كلاهما في الدول النامية، فقد يتوفر العامل الاقتصادي بشكل جيد في إحدى الدول ولكن يؤثر في إسهامه ضعف المستوى الثقافي لأفراد ذلك المجتمع، ويتضح هذا في الدول الخليجية خاصة، فمسألة الوعي بأهمية العمل التطوعي وطرق ممارساته وكيف تدار منظماته بالشكل الصحيح...

وغيرها من الصعوبات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية كلها عوامل تتأثر بالمستوى الثقافي للأفراد في مجتمع ما، فلا تغني الوفرة الاقتصادية فيه من التخفيف من حدة تلك

الصعوبات، وهذا ما يفسر لنا كثرة التحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في دول الخليج، وسنحاول تناول تلك الصعوبات من خلال تقسيمها إلى صعوبات راجعة للمنظمة بأعضائها وأهدافها وإدارتها، وأخرى للمجتمع المحيط بأفرادها ومؤسساته وتشريعاته، كالآتي:

١- **صعوبات راجعة للمنظمة:** يمكن أن تتسبب المنظمة بجملة كبيرة من الصعوبات التي تواجهها والتي تحد من أدائها لوظائفها في المجتمع؛ كونها المتضررة وأيضاً المعنية بمواجهتها والحد من تأثيرها بما تملكه من وسائل وأدوات، فمن الطبيعي أن يواجه أي تنظيم صعوبات ولكي ينجح في الحد من تأثيرها والتغلب عليها فإن من الضروري أن يملك الإمكانيات للتعامل مع طبيعة الأجزاء المكونة للمنظمة والتي تتسبب كثيراً في ظهور صعوبات أمام المنظمة، وسنحددها تبعاً للآتي:

أ. **أعضاء المنظمة:** يتفق الكثيرون على أن المتطوعين جزء مهم من أجزاء المنظمة تركز عليهم المنظمات غير الحكومية في عملها، فهم يشكلون أغلبية الموارد البشرية في هذه المنظمات، ويقدمون فيها جهدهم وأوقاتهم وخبراتهم وأموالهم في سبيل أن تحقق المنظمة أهدافها وأهدافهم المشتركة، لذا فإن من الطبيعي أن يرتبط أداء المنظمة كثيراً بهؤلاء الأعضاء وما يملكونه من إمكانيات، وقد يلتحق كثير من الأفراد من ذوي الإمكانيات الضعيفة بهذه المنظمات، حيث لا يملكون المهارات والخبرات التي تؤهلهم لخدمة المجتمع عبر المنظمة التي يلتحقون بها، بل غالباً ما يحرصون على تقييد مناصب إدارية فيها خصوصاً مع عزوف الفئات المتعلمة كثيراً عن هذه التنظيمات كما تؤكد كثير من الدراسات، أضف إلى ذلك المشاركة الضعيفة لبعض الأعضاء

والتي يمكن وصفها بعدم الجدية، وهذا كله يؤثر على برامج المنظمة وأنشطتها والتي تبقى معتمدة على هؤلاء الأعضاء لتنفيذها، وكإشارة للنقطة الأخيرة والتي ما زالت المنظمات العربية تعاني منها، في أن كثير من المتطوعين يكتفون بالتسجيل في عضوية المنظمة دون أن يهتموا بتنفيذها أو الحضور الفعلي في برامجها، بينما تؤكد دراسة أن أي فرد يعمل متطوع لإحدى المنظمات غير الحكومية في الولايات المتحدة يعطي متوسط ٥ ساعات أسبوعيا كعمل تطوعي (Oster, ١٩٩٥: ١٨) وهو رقم جيد إذا ما علمنا أنه يختص بجميع من لديهم عضوية في تلك المنظمات، أي الفاعلين وغير الفاعلين.

ب. **أهداف المنظمة:** قد تصاغ الأهداف بصورة تسبب صعوبات للمنظمة، كأن تكون الأهداف غير واضحة سواء للأعضاء أنفسهم أو المجتمع، كما يمكن أن تحدد المنظمة أهدافا غير واقعية وبالتالي تفشل في تحقيقها، كذلك يمكن للمنظمة أن تركز على أهداف معينة وتهمل في المقابل أهدافا أخرى جديدة ومن ثم تصبح روتينية في أدائها، دون أن تقدم الجديد لأعضائها والمجتمع.

ج. **إدارة المنظمة:** تعد الإدارة عنصرا هاما في المنظمة لا بد أن يختار أفرادها -مجلس الإدارة- بعناية في المنظمات غير الحكومية من قبل الأعضاء خصوصا رؤساء مجالس الإدارة الذين ينبغي أن يتحلوا بمجموعة من القدرات كالقدرة على: "إدارة المتطوعين، وإدارة العلاقات مع الآخرين، وإدارة التغيير، وتقييم المخاطر وإدارتها، وأيضاً الإدارة المالية" (Austin & others, ٢٠١١: ٢٦٤) مع ذلك فقد تعطي تلك

المسئوليات لأفراد لا يتصفون بالخبرة والمهارة في إدارة المنظمة فيتسبب ذلك بالفشل لخطتها وتنظيمها الإداري وعمليات التنسيق فيها، وكثيرا ما أكدت الدراسات أن

مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في الدول العربية تعاني ضعفا واضحا في مهاراتها ومعارفها الإدارية، وهذا ما تؤكدته دراسة "الباز، ١٩٩٧" في أن القائمين على إدارة المنظمات غير الحكومية في الوطن العربي ومنهم مجالس إدارتها يعانون قصورا واضحا في الأداء وهم في ذلك بحاجة إلى إعادة تأهيل (الباز، ١٩٩٧: ٣٢-٣٣) وهذا ما أكدته أيضا دراسة "عبد الرحيم، ٢٠٠٨" والتي اقترحت ضرورة دعم الجمعيات الأهلية بمستشار أو متخصص في التخطيط والتمويل نظرا لعجز الإدارة في تلك الجمعيات (عبد الرحيم، ٢٠٠٨: ٣٠٠٦)، أضف إلى ذلك تمسك بعض القيادات كثيرا بمراكزها ولسنوات طويلة دون أن تتيح الفرص لقيادات شابة جديدة، فكثير من الجمعيات تحولت إلى جمعيات أشخاص أو قيادات تاريخية تدير المنظمة لسنوات طويلة لأهداف شخصية أو اجتماعية خاصة بها، مما يعطي احتمالية أكبر لتكرار في الأهداف والبرامج والأداء، فيحد من تطوير المنظمة وأعضائها وما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع؛ نتيجة تلك العمليات الروتينية، وهو ما يتنافى أصلا مع خصائص المنظمات غير الحكومية والقائمة على عمليات التجديد والتطوير والممارسة الديمقراطية بين أفرادها.

د. **موارد المنظمة:** تقوم المنظمات غير الحكومية في الأصل لكي تعتمد على مواردها الذاتية، فمن الضروري أن يتوافر للمنظمة المقر المناسب، والأدوات والأجهزة الفنية، وأماكن استقبال الأعضاء والمستفيدين من الخدمات، وكذلك تخصيص قاعة للاجتماع، وأماكن للتدريب والمحاضرات، وغيرها من الأشياء التي تساعد المنظمة لكي تحقق الأهداف، أضف إلى ذلك النواحي المالية الضرورية التي ستستخدم في تنفيذ البرامج والأنشطة، كل ذلك يقع على مسؤولية المنظمة لأن توفرها، دون أن يعني ذلك عدم

تقديم الدعم من الدولة أو المجتمع لهذه المنظمات، بل نعني أن تسعى المنظمة وبجدية للاستفادة من كل تلك المصادر (أعضائها- الدولة- المجتمع) لتوفير تلك الموارد إن أرادت النجاح، وإلا فإنها ستواجه جملة من الصعوبات نتيجة غياب هذه الموارد

الهامة عن المنظمة. ففي سلطنة عمان تواجه جمعيات المرأة صعوبات كبيرة في هذا الجانب، فمعظمها لا تملك مقارا خاصة بها، الأمر الذي دفعها للاستئجار وكلفها ذلك خسائر مالية سنوية تصل أحيانا إلى أكثر من ٣ آلاف ريال من ميزانيتها التي تعد محدودة وغير كافية أصلا، أضف إلى ذلك عدم توفر الأدوات والوسائل اللازمة لكي تنفذ من خلالها أنشطتها وبرامجها، وهذا ما دفع الدولة في عام ٢٠٠٩ لأن توجه

لإنشاء مقر خاصة لكل تلك الجمعيات -جمعيات المرأة- التي لا تملك مقرا خاصا بها، ولعل هذا يسهم في التقليل من الصعوبات الكثيرة التي تواجهها أكثر أنواع المنظمات غير الحكومية في سلطنة وهي جمعيات المرأة؛ ليسهل أمامها الطريق نحو الأداء وخدمة المجتمع.

٥. **الاتصال والتنسيق مع المجتمع المحيط:** تؤكد "النظرية الأيكولوجية" على الضرورة

أن تكون المنظمة في اتصال دائم ومستمر مع المجتمع المحيط، فالاعتماد متبادل بين تلك المنظمات والمجتمع، ولا يمكن للمنظمة الاستغناء عن الدعم الذي يقدمه المجتمع، حيث يمدّها بالموارد المالية والبشرية ويوفر لها المجال للعمل وتقديم الخدمات، مع ذلك فإن كثيرا من المنظمات غير الحكومية تبقى غير متفاعلة كما ينبغي مع المجتمع، ويظهر ذلك في غياب عمليات التنسيق مع المنظمات غير الحكومية الأخرى سواء

العاملة في نفس المجال أو الأخرى في المجالات المتنوعة، فيؤدي العمل الأحادي إلى تدهور الإمكانيات وعدم التكامل في أداء الخدمات، وهذا ما أكدته دراسة (صوفي

وعرفان، ٢٠١٢) في أن هناك غياب شبه كلي لعمليات التنسيق بين المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان والمنظمات والشبكات الدولية والإقليمية؛ نتيجة ضعف الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات (صوفي، وعرفان، ٢٠١٢: ٢٤)، كما أن

اتصال هذه المنظمات بقيادات المجتمع المحلي قد يكون ضعيفا كما جاء في دراسة (غواص، ٢٠٠٧: ١٩١)، وكثيرا ما تتصف المنظمات بالضعف في البحث عن مصادر لتمويل احتياجاتها من الموارد سواء من القطاع الخاص نتيجة غياب الخبرة والمهارة في الاتصال بتلك المؤسسات، وهو ما أكدته دراسة "السعدي، ٢٠١٠" في عدم وجود قنوات اتصال فعالة بالجمعيات الأهلية كأفراد مختصين أو مكاتب خاصة لتسهيل التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على دعم لتمويل برامجها (السعدي، ٢٠١٠: ٩٧)، أو حتى الحصول على تمويل من أفراد المجتمع من ذوي المال والشأن؛ نتيجة بعض الاعتبارات الاجتماعية^٢ لدى قيادات الجمعيات.

تلك كانت أهم الصعوبات التي يمكن أن تخلقها المنظمات لنفسها فتسبب لها عثرات في طريقها أمام تحقيق أهدافها، وهي بذلك تحتاج إلى قيادات متمكنة قادرة للحد منها، معتمدة في ذلك على العمل الجاد المرتكز على الأساليب العلمية في إدارة العمل التطوعي، مع ذلك فإن النجاح في تجاوز تلك الصعوبات لا يعني انتهاء التأثيرات السلبية على عمل المنظمة بل هناك جزء آخر من الصعوبات تسببها البيئة وتؤثر على أداء المنظمة وأهدافها، وهذا ما سنتناوله في الجزء الثاني من الصعوبات "الصعوبات الراجعة للمجتمع المحيط".

^٢ - لاحظ الباحث هذا الاعتقاد لدى بعض قيادات جمعيات المرأة ممن تم مقابلتهن، حيث أكد أن لا يوجد اتصال مع الأفراد ذوي في المجتمع لتمويل الجمعية؛ ولا يتصور أن يقرن بذلك، والسبب في ذلك يعود، كونهن يشعرن بالخجل والإحساس بعدم الذوق في التردد للآخرين للحصول على الدعم.

٢- صعوبات راجعة للمجتمع المحيط: تبقى المنظمة دائما في اعتماد متبادل مع البيئة

المحيطة، تؤثر فيها وتتأثر بها سلبا وإيجابا، ومن جملة تلك التأثيرات جملة من الصعوبات يسببها المجتمع المحيط للمنظمات غير الحكومية، حيث تبقى المنظمات عاجزة عن ممارسة خدماتها وتقديم برامجها بالشكل المطلوب؛ نتيجة ذلك القصور من المجتمع في توفير البيئة الملائمة لها، فلا يغني حماسها وخبرات أعضائها وما تملكه من إمكانات مادية من التغلب على تلك الصعوبات، بل غالبا ما تستلزم تدخلا حقيقيا من الدولة، يمكن أن يستغرق إحداث تغيير فيها لفترة ليست بالقصيرة، وسنحاول أن نعرض هذه الصعوبات -كما نتصور- ونتناولها بالتحليل، وهي:

١. ضعف ثقافة التطوع لدى أفراد المجتمع: يعد أفراد المجتمع مصدرا ضروريا تقوم

عليه المنظمات غير الحكومية، حيث تعتمد تلك المنظمات التطوعية وبشكل شبه كلي على ما يقدمه أفراد المجتمع من جهود تطوعية في دعمها، مع ذلك فإن ثقافة التطوع قد تتصف بالضعف في بعض المجتمعات بالرغم من أهمية الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمات غير الحكومية للمجتمع، ومن مظاهر ضعف ثقافة التطوع في المجتمع: قلة أعداد الأعضاء المنتسبين للمنظمات التطوعية، وفي حالة العضوية فإن الأعضاء يتقاعسون عن سداد اشتراكاتهم -الرمزية أصلا- لتلك المنظمات، ومشاركاتهم التطوعية في الأنشطة والبرامج لا ترقى واحتياج المنظمة للمتطوعين، حيث غالبا ما تتصف عضويتهم بالاسم دون المشاركة الفعلية فتبقى المنظمة تعاني نقضا واضحا من المتطوعين الفعليين، وهذا الذي ينطبق على المجتمع العماني كأبرز الصعوبات التي تواجهها الجمعيات الأهلية كما جاء في دراسة (غواص، ٢٠٠٧):

١٤٣)، وهو ما دفع المنظمات غير الحكومية لأن تستعين بأفراد مقابل أجر مادي

لتنفيذ برامجها، حيث تؤكد دراسة "الشيراوي، ٢٠٠٤" أن تناقص أعداد المتطوعين قد دفع القطاع الأهلي بصورة أكبر نحو عمالة مدفوعة الأجر (الشيراوي، ٢٠٠٤: ٨٧)، أضف إلى ذلك أن الدعم المالي والمادي الذي يمكن أن تحصله عليه المنظمة من المجتمع قد لا يتناسب مع ما تحتاجه المنظمة من موارد، فتصبح المنظمة عاجزة عن القيام بأدوارها جراء هذه الصعوبات في دعمها من قبل أفراد المجتمع؛ والتي ترجع لضعف الثقافة التطوعية لديهم.

٢. ضعف التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الأهلي: يمكن أن تقف التشريعات ضد المنظمات غير الحكومية وتسبب لها صعوبات في العمل خصوصا إذا تم تشريعها عن غير دراية تامة بما تحتاجه تلك المنظمات لكي تنجح أو حتى ظروف المجتمع الذي توجد فيه، وهذا ما أدى بالكثيرين نحو الدعوة إلى "ضرورة مراجعة التشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية بما يحد من القيود الإدارية والقانونية المفروضة على المنظمات غير الحكومية ويحقق لها قدرا أكبر من الاستقلالية في الأداء" (إبراهيم، ٢٠١٠: ٦٧)، ففي سلطنة عمان فإن الملاحظ لقانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) ليقر بأنه قد نُظم بناء على واقع وظروف مجتمع آخر، تم جلبه دون تقنين فعلي لمواده، حيث لا تتناسب بعضها مع ظروف المجتمع العماني، نذكر منها المادة (٦) من هذا القانون والتي تشترط في تأسيس الجمعية ألا يقل عدد المؤسسين عن ٤٠ فردا!! في حين كان من الأفضل تقليل هذا العدد لتشجيع قيام الجمعيات وتنشيط العمل الأهلي في السلطنة خاصة مع ضعف ثقافة التطوع في مجتمعنا، مما يشكل صعوبات بالغة تواجه الراغبين في تأسيس جمعيات أهلية نتيجة لعدم استطاعتهم توفير هذا العدد من "المؤسسين"، وفي دولة قطر "يُشترط لقيام

الجمعية المهنية سداد رسم مقداره (٥٠.٠٠٠) خمسين ألف ريال قطري، ورسم سنوي مقداره (١٠.٠٠٠) عشرة آلاف ريال^٣، وهو ما يضع كثير من العراقيين أمام قيام أو استمرار تلك المنظمات.

كما يمكن أن تحمل هذه القوانين بعض القيود على المنظمات، ولدواعي أمنية ربما، "فلا يجوز للمنظمة أن تجمع المال من الجمهور أو إقامة الحفلات والأسواق الخيرية.... إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من الوزير"، حيث يمكن أن يشبب هذا في عزوف كثير من الجمعيات عن ممارسة تلك الأنشطة بسهولة؛ نتيجة هذا الإجراء البيروقراطي الطويل، والتي يمكن أن تدر دخلا جيدا لمواردها والتي تخضع أصلا للرقابة من الجهة المعنية في الحكومة، في حين أنه من الأفضل تشجيع الجمعيات على هذه الأنشطة دعما لمواردها الذاتية، بأن تختصر صلاحية منح تلك التصاريح إلى المديریات والدوائر القريبة من الجمعيات. عموما تشكل بعض القوانين عراقيل أمام المنظمات غير الحكومية، وهي بالتالي بحاجة لتقنين أكبر مع واقع المجتمع، وتسهيل أكثر لعملها، دون أن يعني ذلك بأي حال من الأحوال فتح ثغرات أمام أي محاولة لزراعة أمن المجتمع، فالدولة تملك الوسائل والأدوات التي تؤهلها لمنع ذلك بطرقها الأخرى ودون أن تستلزم تدخل الجمعيات.

٣. غياب للأجهزة التنسيقية أو عدم تفعيلها - إن توفرت - بين المنظمات: يؤدي غياب

الجهاز (الاتحاد) التنسيق بين المنظمات غير الحكومية إلى عدم تكامل الجهود، ويسبب ازدواجية في تقديم الخدمات وهدر للإمكانات سواء للمجتمع أو للمنظمات، لذا

^٣ - المادة (١٢) من قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة بدولة قطر (٢٠٠٤/١٢).

^٤ - المادة (٤٤) من قانون الجمعيات الأهلية بسلطنة عمان (٢٠٠٠/٤).

تعتمد كثير من المجتمعات على تنظيم العمل الأهلي فيها من خلال تسهيل قيام مثل هذه الأجهزة كتأكيد على أهميتها في الحد من تلك الصعوبات، مع ذلك فقد لا تستغل بعض المجتمعات الفوائد التي يقدمها الجهاز التنسيقي، حيث غالبا ما تسحب منها صلاحية التدخل لتنظيم عمل المنظمات غير الحكومية لتعطي للدولة، أضف إلى ذلك عدم تفعيل البرامج المشتركة بين المنظمات، وفي سلطنة عمان ما زالت هذه الأجهزة التنسيقية غائبة عن الجمعيات الأهلية بكافة أنماطها، في حين يفترض قيام (اتحاد نسائي)؛ كنتيجة لزيادة عدد الجمعيات النسائية في السلطنة والحاجة لتنظيمها، وإلا ستبقى جهودها ذات عائد قليل، وحركة تطورها بطيئة لا تتناسب مع سنوات خبرتها وما يقدم لها من دعم من الدولة، وهو ما يعني ضياعا للجهد والمال والوقت، الجدير بالذكر أنه قد تم تأسيس "لجنة تنسيق العمل النسائي التطوعي" بالقرار الوزاري (٩٨/٣٥٦) في محاولة من وزارة التنمية الاجتماعية للنهوض بدور جمعيات المرأة في السلطنة، ولكن تم إلغاؤها بموجب القرار الوزاري (٢٠٠٧/١٣٨)؛ نتيجة تخبطها والقائمين عليها دون أن تحقق المرجو منها.

٤. ضعف الدعم الذي تقدمه مؤسسات القطاع الخاص: تؤكد كثير من الدراسات في

الدول العربية وجود قصور واضح لمؤسسات القطاع الخاص في دعم المنظمات غير الحكومية، فحجم إسهامها في خدمة المجتمع بدعم تلك المنظمات بناء على مسؤوليتها المجتمعية يبقى ضعيفا ولا يرقى للطموح، بينما تكسب المنظمات غير الحكومية في الولايات المتحدة أكثر من ١٠٠ مليار دولار سنويا من دعم الشركات والمؤسسات

الخاصة (٣: ٢٠٠٨، Austin & others) وهي أرقام تعطي فروقا كبيرة مع ما

يمكن أن يساهم فيه القطاع الخاص بالعالم العربي في دعم المنظمات غير الحكومية،

وربما يعود ذلك لقوة القطاع الخاص في الدول المتقدمة وارتفاع مستوى المسؤولية الاجتماعية لديها مقارنة بغيرها في العالم النامي، ويؤكد "تقرير التنمية البشرية بسلطنة عمان" أن الجمعيات الأهلية في سلطنة عمان تعاني من قلة الدعم من قبل القطاع الخاص (تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠٣: ١٨١) مع ما تعانيه أصلاً من ضعف في مواردها الذاتية، وهو ما يظهر صعوبات في التمويل والذي يعتبر العامل الأساس لاستمرار المنظمات غير الحكومية في المجتمع.

٣-١-٦: عوامل تساعد المنظمات غير الحكومية في تحقيق أهدافها:

يحدد بعضهم مجموعة من العوامل التي يمكن أن تساعد المنظمات غير الحكومية في تجاوز صعوباتها لتحقيق أهدافها المرجوة، وهي كالاتي (عبد اللطيف، ٢٠١٠: ٢٣٠-٢٣٢):

- ١- أن تكون الأهداف واضحة لأعضاء المنظمة وأفراد المجتمع والمنظمات الأخرى.
- ٢- أن توضع الأهداف بناء على احتياجات أفراد المجتمع.
- ٣- أن تتنوع المنظمة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ٤- أن يكون هناك جهاز للتنسيق بين المنظمات غير الحكومية في ذلك المجتمع.
- ٥- أن يكون مجلس الإدارة من الأفراد ذوي الكفاءة في المنظمة.
- ٦- أن تتعد المنظمة عن الدخول في صراع أو نزاع مع قيادات المجتمع.
- ٧- أن تهتم المنظمة بعمليات جمع المال؛ لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ٨- أن يتبع أعضاء مجلس الإدارة الأسلوب الديمقراطي في ممارساتهم الإدارية.

٢-٣ المبحث الثاني : أنماط المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان (الحاضر والمأمول)

تمهيد:

يعد التاريخ التطوري للمنظمات غير الحكومية بشكلها المؤسساتي حديثا نسبيا في المجتمع العماني، حيث يقدر تقريبا بأربع عقود (٤٠ سنة) منذ قيام الجمعية التاريخية العمانية وجمعية المرأة العمانية بمسقط في عام ١٩٧٢، ولقد بدأت تلك المنظمات في المجالات الثقافية والتنمية (الدور البنيوي) وليس المجال الخيري (الدور الوظيفي)، وهو دور قام عكس ما كان سائد نسبيا في مراحل تطور أدوار المنظمات غير الحكومية في المجتمعات الأخرى الذي يبدأ غالبا بشكله الخيري.

وتتشابه أنماط المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان مع ما هو سائد في المجتمع الخليجي، حيث ما زالت تعمل معظم المنظمات الخليجية في المجالات الخيرية والثقافية، ويذكر شهاب "أن المجموعات الوحيدة القادرة على العمل في أغلب الأقطار الخليجية هي المجموعات ذات الصلة بالجوانب الخيرية والتخصصية، أما المجموعات المهمة بالنقاذ الثقافة السياسية والمعنية بقضايا الإصلاح والتحديث السياسي فإنها ما زالت جميعا تعاني من عدم الاعتراف والتهميش" (شهاب، ٢٠٠٧: ٨١) فأنظمة الدول الخليجية لا تسمح لظهور منظمات ذات طابع سياسي باستثناء الكويت والبحرين التي بدأت مع الأحزاب السياسية منذ سنوات ليست بالقليلة.

وتعد الجمعيات النسوية "جمعيات المرأة العمانية" أكثر المنظمات غير الحكومية تواجدا بسلطنة عمان، ولقد نشأت مع خيوط النهضة منذ بداية السبعينات، كما توجد جمعيات ومؤسسات خيرية والتي قد تعد نشأتها متأخرة نوعا ما وكانت في بداية التسعينات من القرن الماضي، بينما ظهرت الجمعيات المهنية مع بداية الألفية الجديدة في ٢٠٠١ تحديدا، كما

توجد أندية اجتماعية للجاليات المقيمة في السلطنة والتي تخدم المصالح الاجتماعية والثقافية لأعضائها بالإضافة إلى توطيد العلاقات مع المجتمع الذي تنشأ فيه.

من جانب آخر تم فتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية لتعمل في المجال

الدفاعي لحفظ حقوق (العمال) وهو نمط حديث لا يتعدى ظهوره بضع سنوات وتحديدا في

عام ٢٠٠٦ حين صدر المرسوم السلطاني (٢٠٠٦/٧٤) الذي سمح لقيام النقابات العمالية

والاتحادات العمالية بالإضافة إلى الاتحاد العام للعمال بسلطنة عمان كخطوة متقدمة من

مسيرة التقدم الديمقراطي وتحقيق العدالة لجميع الفئات في المجتمع.

وسنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة عن التساولين الآتين:

■ ما أهم أنماط المنظمات غير الحكومية القائمة في المجتمع العماني؟

■ ما أهم أنماط المنظمات غير الحكومية الغائبة عن المجتمع العماني؟

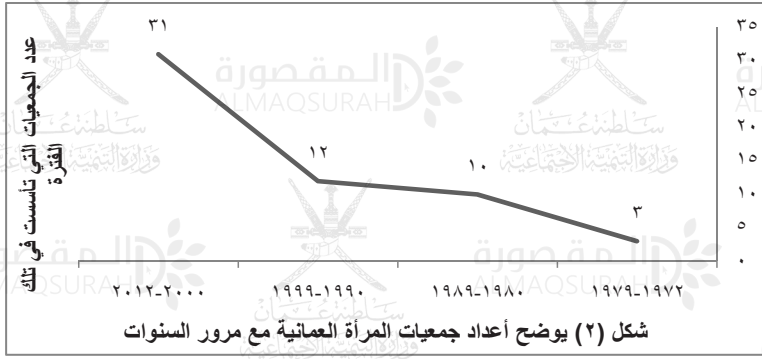
٣-٢-١: جمعيات المرأة العمانية

تسهم المرأة حول العالم بأدوار مهمة في مجتمعاتها، ويمكن عدها بأكثر الفئات حضوراً في المنظمات غير الحكومية، حيث تشكل حوالي ٥٥% من المتطوعين في كثير من

المجتمعات (Polyzoidis, ٢٠٠٩: ١٩٨) ولقد بادرت المرأة العمانية في قيام المنظمات غير الحكومية منذ فجر النهضة، حيث تأسست جمعية المرأة العمانية بمسقط عام ١٩٧٢ والتي تعد أولى الجمعيات الأهلية بالسلطنة بالرغم من وجود خلاف حول موضوع الأسبقية مع الجمعية التاريخية العمانية، من هنا كان الاهتمام واسعا بالمرأة في سلطنة عمان فهي تحظى بدعم مستمر لأجل النهوض بتلك الأدوار والتي من الممكن أن تلعبها المرأة العمانية في المجالات التنموية المختلفة.

ولعل من أهم مظاهر مشاركة المرأة في المجتمع العماني حضورها القوي في المنظمات غير الحكومية، الجمعيات النسائية خاصة والتي تمثلها جمعيات المرأة بالسلطنة، بل إنها تعد أكثر المنظمات حضوراً بالسلطنة وعلى مستوى دول الخليج، وهذا ما تؤكد "الشيراوي" بأنها أكثر حضوراً في سلطنة عمان بالإضافة إلى المملكة العربية السعودية بالمقارنة مع دول الخليج الأخرى، ويقصد بهذا النوع من المنظمات بأنها: "الجمعيات التي تولى قضايا المرأة والطفولة والأسرة كل اهتماماتها وأنشطتها" (الشيراوي، ٢٠٠٤: ٩٤).

ولقد تزايد عدد جمعيات المرأة في السلطنة بشكل واضح منذ العقد الأول من الألفية الجديدة، حيث بلغ عدد الجمعيات التي تأسست في تلك الفترة (١٠ سنوات) حوالي ٢٨ جمعية في مختلف محافظات السلطنة مقابل ٢٥ جمعية تأسست طوال (٢٧ سنة) في الفترة من (١٩٧٢-١٩٩٩)، وعدد ٣ جمعيات بين (٢٠١١-٢٠١٢)، وهنا شكل توضيحي لمؤشر زيادة الجمعيات خلال السنوات الماضية:



وبيلغ عدد جمعيات المرأة العمانية في السلطنة ٥٦ جمعية نسائية حتى نهاية ٢٠١٢ منتشرة في كل ولايات السلطنة باستثناء ٦ ولايات، هي: الدقم، والجازر، وهيما في محافظة الوسطى، والسنية في محافظة البريمي، ومطرح، ومسقط في محافظة مسقط، وهنا جدول الجمعيات:

جدول (٢)
يوضح عدد جمعيات المرأة في محافظات السلطنة

| المحافظة | عدد جمعيات المرأة العمانية في المحافظة |
|---------------------|--|
| محافظة مسقط | ٤ |
| محافظة ظفار | ١٠ |
| محافظة شمال الباطنة | ٦ |
| محافظة جنوب الباطنة | ٦ |
| محافظة شمال الشرقية | ٦ |
| محافظة جنوب الشرقية | ٥ |
| محافظة مسندم | ٤ |
| محافظة الداخلية | ٩ |
| محافظة الوسطى | ١ |
| محافظة الظاهرة | ٣ |
| محافظة البريمي | ٢ |

٥ - توجد جمعية مسقط في ولاية بوشر، ولقد أخذت تسمى "مسقط" كون بداية تأسيسها كان في تلك الولاية ومن ثم انتقل مقرها إلى موقعها الحالي في بوشر، وتخدم جمعية مسقط ولايات بوشر ومسقط ومطرح، ولها فرع في مطرح.

"لكن تلك الزيادة في عدد الجمعيات لا يمكن أن يؤخذ مؤشرا على زيادة عدد المنتسبات فيها، بل هناك انخفاض في عدد العضوات المنتسبات للجمعيات مقارنة بالسابق" (السالمي، ٢٠٠٩: ٤١) وربما يرجع هذا الانخفاض إلى عدة أسباب لعل أهمها أن فرص

العمل واستكمال التعليم الجامعي تزداد بشكل كبير مع مرور السنوات ما أدى إلى انشغال الفتاة أو المرأة عن الالتحاق بالجمعيات نتيجة قلة وقت الفراغ لديهن بالمقارنة مع حالهن قبل تلك السنوات، ويوضح الجدول الآتي ذلك:

جدول (٣)

يوضح عدد عضوات جمعيات المرأة العمانية بسلطنة عمان

| المحافظة | عدد الجمعيات | عدد العضوات |
|----------|--------------|-------------|
| ١٩٩٧ | ٢٢ | ٣٦٢٢ |
| ١٩٩٨ | ٢٣ | ٣٤٩٢ |
| ١٩٩٩ | ٢٥ | ٣٧٢٢ |
| ٢٠٠٠ | ٢٧ | ٢٥٩٩ |
| ٢٠٠١ | ٢٧ | ٢٩٦٥ |
| ٢٠٠٢ | ٣٨ | ٣٥٩٢ |
| ٢٠٠٣ | ٣٩ | ٣٠٩٠ |
| ٢٠٠٤ | ٤٥ | ٣٤٠٥ |
| ٢٠٠٥ | ٤٥ | ٣٣٧٣ |
| ٢٠٠٦ | ٤٧ | ٣٥٥٨ |
| ٢٠٠٧ | ٥١ | ٤٢٣٩ |
| ٢٠٠٨ | ٥٢ | ٤٩٠٨ |
| ٢٠٠٩ | ٥٢ | ٥٢٦٣ |
| ٢٠١٢* | ٥٦ | ٥٦٢٩ |

(المصدر: التحليل الإحصائي الثاني ٢٠١٠ + التقرير السنوي ٢٠١٢: وزارة التنمية الاجتماعية)

وتحدد تلك الجمعيات رسالتها، كجمعيات نسائية تهتم بقضايا المرأة، في الإطار التكاملي العام لاستمرار تطوير المجتمع العماني: "الإسهام في إنارة درب المرأة العمانية في

مسيرتها نحو التقدم والتفاعل التام مع المجتمع في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصحية في إطار مسار التنمية الشاملة من خلال رؤية متكاملة"، وهي ترنو إلى تحقيق هذه الرسالة من خلال تحقيق الأهداف الآتية (حسن، وآخرون، ٢٠٠٩: ٤٧-٤٨):

١- تحقيق التفاعل الاجتماعي وبث روح الانتماء والتواصل لدى المواطن العماني.
٢- رفع المستوى التعليمي بتوفير فرص تعليم وتسهيل مهمة استمرار الدراسة للفتيات وتعزيز فرص الحصول على التعليم العالي.

٣- نشر الوعي بأهمية التكامل الاجتماعي وتحفيز المقتردين على التكافل لتحسين بعض الجوانب المعيشية للأسر.

٤- توسيع نطاق برنامج الخدمة الاجتماعية بالاندماج في المجتمع ومعرفة مشكلاته.

٥- مشاركة المؤسسات في داخل السلطنة وخارجها والتعاون معها في تنفيذ برامجها بتوفير المادة والبيئة التراثية الملائمة؛ لإظهار الإرث الثقافي العماني على الوجه الأكمل.

٦- العمل على إدماج أكبر شريحة ممكنة من الفتيات خريجات الثانوية في سوق العمل؛ لدعم سياسة التعمين والقضاء على البطالة والمساهمة في تحقيق النهضة الوطنية.

من هذا فإن جمعيات المرأة تحظى باهتمام كبير من الدولة بالمقارنة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، حيث يصرف لكل جمعية مبلغا ماليا يقدر بـ ١٠.٠٠٠ عشرة آلاف ريال، كما صدرت توجيهات بضرورة الإسراع بتوفير مقار خاصة لها كتأكيد على الأمل المعقودة عليها.

٣-٢-٢: الجمعيات والمؤسسات الخيرية

تعد الجمعيات الخيرية من أبرز أشكال مؤسسات المجتمع المدني انتشارا في المجتمعات بشكل عام؛ نظرا لأهمية الدعم الخيري الذي يقدم للفئات الضعيفة في المجتمع ويسهم في خلق توازن نسبي بين أفراد المجتمع في الجوانب الاقتصادية على وجه الخصوص، وفي سلطنة عمان يوجد شكلين من المنظمات الخيرية وفقا لقانون الجمعيات الأهلية بالسلطنة، وهما: الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية، والفرق بينهما هو نوع التنظيم المؤسس للمنظمة الخيرية، فالجمعية الخيرية تنشأ من أفراد المجتمع الطبيعيين أما المؤسسة الخيرية فتنشأ عن طريق المؤسسات الخاصة (الشركات) كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، ويبلغ عدد الجمعيات والمؤسسات الخيرية في السلطنة تحديدا (٢٥) جمعية ومؤسسة خيرية كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (٤)

يوضح أعداد الجمعيات والمؤسسات الخيرية بسلطنة عمان

| المؤسسات الخيرية | الجمعيات الخيرية | المجموع الكلي |
|------------------|------------------|---------------|
| ٦ | ١٩ | ٢٥ |

(المصدر: وزارة التنمية الاجتماعية ٢٠١٢)

١- المؤسسات الخيرية:

تعد المؤسسات الخيرية في سلطنة عمان حديثة نسبيا بالمقارنة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، حيث لا يتعدى التاريخ الزمني لمعظمها أكثر من ٣ سنوات لعدد ٤ مؤسسات خيرية، وحوالي ٩ و ٧ سنوات لمؤسستي سعود بهوان وسهيل بهوان على التوالي التي تعد الأقدم، وهو أمر يثير التساؤل حول قلة تلك المؤسسات الخيرية في السلطنة وتدني

مبادرات رجال الأعمال والمؤسسات الخاصة نحو مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمع، كما أن مجلس الوزراء بالسلطنة يشترط رأس مال لا يقل عن مليون ريال عماني لكل مؤسسة خاصة تهدف لتأسيس مؤسسة خيرية، الأمر الذي قد يعد سببا رئيسا في دفع الشركات نحو الإحجام عن هذه المسألة.

وتتصف هذه المؤسسات الخيرية في السلطنة بأنها ذات نطاق جغرافي أحادي إلى تاريخ اليوم، حيث تتركز وبشكل كلي في محافظة مسقط، بينما كان من الجيد أن تتوزع تلك المؤسسات في محافظات أخرى بالسلطنة كما هو الحال في المملكة العربية السعودية حيث تتوزع ٨٩ مؤسسة خيرية على مناطق مختلفة في المملكة كمناطق: الرياض، ومكة المكرمة، والمدينة المنورة، والقصيم، والشرقية، وعسير، ومنطقة الحدود الشمالية (المملكة العربية السعودية، موقع وزارة الشؤون الاجتماعية) ومن المؤكد أن هذا التوزيع الجغرافي لتلك المؤسسات الخيرية من شأنه أن يوفر انتشارا أوسع للخدمات لفئات عديدة ومتنوعة، ولعل تركز المؤسسات الخيرية في محافظة المسقط يرجع كون المؤسسات الخاصة (الشركات) الكبيرة مازال نطاقها المركزي لا يتجاوز حدود المحافظة العاصمة، وهو أمر من المفترض تجاوزه في السنوات القادمة بلا شك حتى تتحقق تنمية اجتماعية واقتصادية أكبر ذات نطاق أوسع في مختلف محافظات السلطنة تساهم بحصة منها هذه المؤسسات الخيرية من قبل المؤسسات الكبيرة في القطاع الخاص، وهنا جدول يبين تلك المؤسسات الخيرية القائمة في

السلطنة: رة

جدول (٥)

بوضح المؤسسات الخيرية في سلطنة عمان

| اسم المؤسسة | سنة الإشهار | الموقع | مجال العمل |
|--|-------------|--------------------|--|
| مؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية | ٢٠٠٤ | مطرح | مساعدات خيرية (عام) |
| مؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية | ٢٠٠٦ | بوشر | مساعدات خيرية (عام) |
| مؤسسة الجسر | ٢٠١٠ | بوشر | مساعدات خيرية (عام) |
| مؤسسة محمد البرواني للأعمال الخيرية | ٢٠١١ | مسقط* | مساعدات خيرية (عام) |
| المؤسسة التنموية الخيرية- الشركة العمانية للغاز المسال | ٢٠١١ | مسقط* | مساعدات خيرية (عام) |
| مؤسسة سالم الخيرية للتعليم العالي | ٢٠١٢ | مسقط* ^٦ | تقديم المنح الدراسية لطلاب الضمان الاجتماعي والدخل المحدود |

(المصدر: وزارة التنمية الاجتماعية ٢٠١٢)

٢- الجمعيات الخيرية:

تعد الجمعيات الخيرية هي الوجه الآخر للعمل الخيري بالإضافة إلى المؤسسات الخيرية التي تم تناولها في الجزء السابق، ولعل الأسبقية التاريخية في مجال الجمعيات

الخيرية يسجل باسم (جمعية رعاية الأطفال المعاقين) في عام ١٩٩١، وهي جمعية تختص برعاية الأطفال المعاقين من سن (٥-١٤) سنة، وتتركز حوالي ٩٠% من هذه الجمعيات في

محافظة مسقط فمن أصل ١٩ جمعية خيرية بالسلطنة توجد فقط ٢ جمعية (الجمعية العمانية

لأصدقاء المسنين-صندوق التضامن الأهلي) خارج حدود العاصمة، وتحديدًا في ولاية

نزوى، كما أن ٣ جمعيات خيرية فقط من إجمالي تلك الجمعيات الخيرية بالسلطنة لديها أفرع

خارج محافظة مسقط وهي: (جمعية رعاية الأطفال المعاقين- جمعية النور للمكفوفين-

٦- لم يحدد موقع تلك المؤسسات إلى الآن ولكن تم تحديد محافظة مسقط بشكل عام.

الجمعية الأهلية لمكافحة السرطان) أما البقية فلا تتجاوز خدمات معظمها النطاق الجغرافي الذي توجد فيه، ولعل هذا قريب من طبيعة المنظمات غير الحكومية في الأردن حيث توجد حوالي ٦٤% من المنظمات المتخصصة (تعمل في مجال واحد)^٧ في العاصمة عمان فقط،

بينما تتوزع ٣٦% منها في المناطق الأخرى من الدولة (٤١: ٢٠٠٨، Simadi & Almomani) في حين كان من الجيد أن تهتم الدولة بتشجيع المنظمات ودعمها بكل الوسائل لأن تتأسس في مناطق متنوعة بدلا من قيامها وبشكل شبه كلي في العواصم.

وتهدف الجمعيات الخيرية بالسلطنة إلى تقديم مساعدات خيرية قد تكون عامة لدى بعضها أو تخصصية لدى معظمها في جوانب مثل نوع الخدمة والفئة المستفيدة، فهناك

جمعيات خيرية تختص بتقديم مساعدات مالية ومادية مباشرة لكل محتاج مثل (جمعية دار العطاء) وخدماتها للفقراء والمحتاجين، وأخرى محددة في نطاق معين حسب الغرض الذي قامت من أجله مثل (جمعية الحياة) في رعايتها لمدمني المخدرات والمؤثرات العقلية، وتقوم

وزارة التنمية الاجتماعية بتقديم دعم مالي يقدر بحوالي (٤) أربعة آلاف ريال عماني سنويا لكل جمعية خيرية مشهورة بالسلطنة، بالإضافة إلى دعم فني ومادي بين فترة وأخرى حسب

ظروف الجمعية وإمكانات الدولة، وهناك خطة جادة لدى السلطات العليا في البلد تتمحور حول ضرورة توفير مقار ملك خاصة لكل جمعية مجهزة بأحدث الأدوات والمستلزمات التي من شأنها أن تحقق التقدم المأمول في طبيعة الخدمات والأنشطة لتلك الجمعيات الخيرية في

سلطنة عمان.

^٧ - تصنف المنظمات غير الحكومية تبعاً لطبيعة خدماتها إلى منظمات متخصصة، منظمات متعددة الخدمات.

وبالرغم من وجود تباين واضح في خدمات ومجالات الجمعيات الخيرية في السلطنة إلا أنها تبقى ذات تصنيف واحد غير محدد لأنواعها، فجمعية النور للمكفوفين التي ترعى ذوي الإعاقة البصرية لا يختلف تصنيفها عن الجمعية العمانية لمرضى السكري ذات البعد النوعي (كلاهما جمعيات خيرية) وهو ما من شأنه أن يحدث خلطا بين أنواع الجمعيات الخيرية وأهدافها وبرامجها؛ نتيجة غياب التصنيف الدقيق لها، لذا من وجهة نظرنا فإننا نقترح تصنيفا لتلك الجمعيات حسب أنواع الجمعيات القائمة حاليا ليكون كالآتي: جمعيات رعاية المعاقين - جمعيات التوعية - جمعيات التكافل - جمعيات رعاية الطفولة وكبار السن - جمعيات رعاية المدمنين، وسنتناول فقط بالتحليل جمعيتي "رعاية الأطفال المعاقين" و"الجمعية العمانية للمعاقين" من بين الجمعيات الخيرية في المجتمع العماني؛ نظرا لعامل الأسبقية التاريخية ومدى الخدمات التي تقدمها تلکما الجمعيتين لفئة المعاقين بالمجتمع العماني، فيما نكتفي بعرض الجمعيات الأخرى في الجدول الآتي حسب التصنيف الذي حددناه لها:

جدول (٦)٨

بوضوح الجمعيات الخيرية بسلطنة عمان

| م | اسم المؤسسة | سنة الإصدار | الموقع | مجال العمل |
|----|---|-------------|--------|---|
| ١ | جمعية رعاية الأطفال المعاقين | ١٩٩١ | بوشر | رعاية الأطفال ذوي الإعاقة |
| ٢ | الجمعية العمانية للمعاقين | ١٩٩٥ | بوشر | رعاية ذوي الإعاقة |
| ٣ | جمعية النور للمكفوفين | ١٩٩٧ | بوشر | رعاية المكفوفين |
| ٤ | جمعية التدخل المبكر للأطفال ذوي الإعاقة | ٢٠٠٠ | بوشر | رعاية الأطفال ذوي الإعاقة من (يوم واحد - ٦ سنوات) |
| ٥ | جمعية الأمل | ٢٠١٠ | السبب | رعاية ذوي الإعاقة الذهنية |
| ٦ | الجمعية الأهلية لمكافحة السرطان | ٢٠٠٤ | بوشر | التوعية ضد مرض السرطان |
| ٧ | جمعية البيئة العمانية | ٢٠٠٤ | بوشر | التوعية في مجال صون وحماية البيئة |
| ٨ | الجمعية العمانية لمرضى السكري | ٢٠٠٩ | السبب | التوعية ضد مرض السكري |
| ٩ | الجمعية العمانية لأمراض الدم الوراثية | ٢٠٠٩ | السبب | أمراض الدم الوراثية |
| ١٠ | الجمعية العمانية لسلامة الطرق | ٢٠١٠ | بوشر | التوعية في مجال سلامة الطرق |
| ١١ | الجمعية العمانية للمياه | ٢٠١٠ | بوشر | التوعية في مجال ترشيد استهلاك المياه |
| ١٢ | جمعية هواة تربية الطيور | ٢٠١٠ | بوشر | مجال تربية الطيور |

جمعيات رعاية المعاقين

جمعيات التوعية

٨- قام الباحث بتصميم هذا الجدول بهذه التصنيفات بعد الرجوع إلى أهداف الجمعيات الخيرية ومجال العمل المحدد لها في قرار إشهارها لدى وزارة التنمية الاجتماعية حتى عام ٢٠١٢.

| | | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|------|------|------|---|
| ١٣ | جمعية النخيل | ٢٠١١ | بوشر | ٢٠١١ | التوعية في مجال الاهتمام بالنخيل |
| ١٤ | الجمعية العمانية للعمل التطوعي | ٢٠١١ | مسقط | ٢٠١١ | التوعية بأهمية العمل التطوعي |
| ١٥ | صندوق التضامن الأهلي بنزوى | ٢٠٠٤ | نزوى | ٢٠٠٤ | تقديم المساعدات الخيرية |
| ١٦ | جمعية دار العطاء الخيرية | ٢٠٠٦ | بوشر | ٢٠٠٦ | تقديم المساعدات الخيرية |
| ١٧ | جمعية الأطفال أولا | ٢٠٠٩ | مسقط | ٢٠٠٩ | الاهتمام بمجال الطفولة |
| ١٨ | الجمعية العمانية لأصدقاء المسنين | ٢٠١١ | نزوى | ٢٠١١ | الاهتمام بالخدمات المقدمة للمسنين |
| ١٩ | جمعية الحياة | ٢٠٠٩ | بوشر | ٢٠٠٩ | تقديم الرعاية لمدمني المخدرات والمؤثرات العقلية |
| ١٩ جمعية تعمل في ٥ أصناف | | | | | |
| المجموع | | | | | |

تعد "جمعية رعاية الأطفال المعاقين" من أبرز الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، وهي تهتم بفئة المعاقين من سن ٥-١٤ ومقرها الرئيسي مسقط، كما تضم ١٠ مراكز تابعة لها في عدد من ولايات السلطنة، ومن تلك الأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها (الكتاب السنوي الثامن عشر، جمعية رعاية الأطفال المعاقين، ٢٠١١):

أ. رعاية الأطفال المعاقين عبر تقديم الخدمات المادية والاجتماعية والاستشارية والصحية المباشرة لهم وأسرهم.

ب. التركيز على مبدأ الدمج في المجتمع لفئات المعاقين.

ج. الكشف المبكر عن الإعاقات وتقديم الخدمات التأهيلية في سن مبكرة.

وتأتي "الجمعية العمانية للمعوقين" كمكلمة لجمعية رعاية الأطفال المعاقين باعتبار أن الجمعية العمانية للمعوقين ترعى ذوي الإعاقة من سن ١٨ فأعلى، ولقد ساهمت الجمعية منذ تأسيسها في عام ١٩٩٥ بالعديد من الخدمات والمساعدات المباشرة للفئة التي تخدمها، ولعل إجازتها المركز الثاني بجائزة السلطان قابوس للعمل التطوعي ٢٠١١ عن مشروع "١٠٠٠ كرسي متحرك مختلف النوع/٢٠٠ سماعة للصم" لخير دليل على مدى إسهام الجمعية في العمل الأهلي بصورة عامة ورعاية فئة المعاقين على وجه الخصوص، ومن بين الخدمات التي قدمتها الجمعية في الفترة الأخيرة (الإصدار السنوي الثالث عشر، ٢٠١٢، الجمعية العمانية للمعوقين):

- أ. تعديل البيئة المحيطة لتسهيل حركة ذوي الإعاقة كإزالة الحواجز من أمام تنقلهم.
- ب. تأهيل عدد من العمانيين ليصبحوا مختصين في لغة الإشارة للتعامل مع فئة الصم.
- ج. توفير النقل والمواصلات للأعضاء في أنشطة الجمعية.
- د. توفير سيارات خاصة لتعليم القيادة للأشخاص ذوي الإعاقة في كل من مسقط وصحار.

٣-٢-٣: الجمعيات المهنية

تأخر ظهور الجمعيات المهنية في السلطنة إلى بداية الألفية الجديدة مع قانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤)، الذي حدد مجال المصالح المهنية كمجال جديد للنشاط الأهلي يضاف إلى مجالات الرعاية الاجتماعية الأخرى كالطفولة والأيتام... وغيرها من المجالات. كما حددها قانون (٢٠٠٠/١٤).

وتعد الجمعية الجيولوجية العمانية التي تأسست في ٢٠٠١ أولى تلك الجمعيات المهنية بالسلطنة، ظهرت بعدها في نفس المدة تقريبا خلال السنة نفسها ٣ جمعيات هي (الجمعية الطبية العمانية، وجمعية المهندسين العمانية، والجمعية العمانية للخدمات النفطية)،

توالى بعد ذلك تأسيس جمعيات مهنية أخرى حتى وصل العدد في نهاية ٢٠١٢ إلى ٢٧ جمعية ترعى المصالح المهنية للأفراد المنظمين لها، ونفس العدد - ٢٧ جمعية - تحت قائمة الانتظار للإشهار.

ومازالت الجمعيات المهنية في السلطنة تعاني في نواحي عديدة، فجانِب الدعم المادي شبه غائب إلى وقتنا الحاضر في مساعدتها للنهوض، حيث لا تقدم الحكومة دعما ماليا لها أسوة بالدعم المقدم للجمعيات الخيرية وجمعيات المرأة العمانية، كما أن معظم تلك الجمعيات ليس لها مقار تجمع أعضائها، ولقد دفع ذلك كثير من الأفراد نحو الإحجام عن الالتحاق بهذه الجمعيات، ويمكن وصف معظم هذه الجمعيات بأنها غير مفعلة وما زالت بحاجة لعمل كبير لكي تحقق أهدافها.

الجدير بالذكر أن هذه الجمعيات تعد قديمة النشأة في كل من الكويت والبحرين،

حيث يذهب تاريخ نشأتها إلى الستينات والسبعينات، وفي الإمارات الثمانينات، وتوجد في جميع دول مجلس التعاون باستثناء قطر والمملكة العربية السعودية التي ما زالت تمارس ضغوطا غير مباشرة على هذا النوع من المنظمات (الشيراوي، ٢٠٠٤: ٩٥) والجدول الآتي

يظهر جميع الجمعيات المهنية في سلطنة عمان حتى ٢٠١٢:

جدول (٧)

بوضـح الجمعيات المهنية في سلطنة عمان

| اسم الجمعية | سنة الإصدار | موقع الجمعية | مجال العمل |
|---------------------------------------|---|--------------|---|
| الجمعية الجيولوجية العمانية | ٢٠٠١ | بوشر | تعزيز الوعي في مجال علوم الأرض والارتقاء بالمصلحة المهنية للأعضاء |
| الجمعية الطبية العمانية | ٢٠٠١ | بوشر | رفع مستوى مهنة الطب و العلوم المتعلقة بها |
| جمعية المهندسين العمانية | ٢٠٠١ | بوشر | الإسهام في تنظيم قواعد مهنة الهندسة |
| الجمعية العمانية للخدمات النفطية | ٢٠٠١ | بوشر | تحسين شروط وممارسات صناعة النفط والغاز |
| الجمعية العمانية للسينما | ٢٠٠٢ | بوشر | جمع شمل الممثلين لصناعة السينما تحت مظلة واحدة |
| جمعية الاجتماعيين العمانية | ٢٠٠٢ | مسقط | تطوير المهن الاجتماعية وحث الأعضاء للمحافظة على مستوى رفيع من الممارسات الإشرافية |
| الجمعية العمانية للمحاسبين | ٢٠٠٣ | مسقط | بلورة مفاهيم مهنة المحاسبة في سلطنة عمان |
| الجمعية العمانية لحماية المستهلك | ٢٠٠٣ | بوشر | خلق الوعي لدى المستهلك حول السلع والخدمات |
| الجمعية العمانية للعلاج الطبيعي | ٢٠٠٤ | مسقط | نشر مفهوم وأهمية العلاج الطبيعي والتأهيل |
| الجمعية العمانية لمصوري الأشعة الطبية | ٢٠٠٤ | مطرح | نشر الوعي في المجتمع في مجالات الأشعة السمعية والعلاجية |
| الجمعية الاقتصادية العمانية | ٢٠٠٤ | مطرح | التعاون مع المؤسسات المعنية بالتنمية الاقتصادية |
| جمعية الصحفيين العمانية | ٢٠٠٤ | مسقط | نشر الوعي في مجال الصحافة والإعلام |
| الجمعية العمانية للكتاب والأدباء | ٢٠٠٦ | مسقط | المساهمة في الحركة الأدبية والفكرية في السلطنة |
| الجمعية العمانية لطب القلب | ٢٠٠٧ | مسقط | رفع مستوى طب القلب والأطباء |
| جمعية المقاولين العمانية | ٢٠٠٧ | مسقط | تحسين شروط قطاع المقاولات |
| الجمعية العمانية لتقنيات التعليم | ٢٠٠٧ | مسقط | وضع استراتيجية موحدة لتفعيل تقنيات التعليم |
| الجمعية الصيدلانية العمانية | ٢٠٠٧ | مسقط | الارتقاء بمهنة الصيدلة في السلطنة |
| جمعية المحامين | ٢٠٠٧ | مسقط | ترسيخ تقاليد مهنة المحاماة والاستشارات القانونية |
| الجمعية العمانية للمكتبات | ٢٠٠٧ | مسقط | الرقى بمجال المكتبات والمعلومات |
| الجمعية الفلكية العمانية | ٢٠٠٨ | مسقط | جمع المهتمين بالفلك ورصد الأحداث الفلكية |
| الجمعية العمانية للمسرح | ٢٠٠٩ | مسقط | النهوض بالحركة المسرحية في السلطنة |
| الجمعية العمانية لتقنية المعلومات | ٢٠٠٩ | مسقط | المساهمة في الثقافة المعلوماتية في السلطنة |
| الجمعية العمانية لمزاري الباطنة | ٢٠٠٩ | صحار | حل وتذليل المشاكل التي توجه المزارعين |
| الجمعية العمانية للتأمين | ٢٠١٠ | مسقط | التقريب بين شركات التأمين العاملة في السلطنة |
| الجمعية العمانية للنقل البري | ٢٠١٢ | بوشر | رفع كفاءة العمل لدى أصحاب الشاحنات |
| الجمعية الزراعية لمزاري | ٢٠١٢ | عبري | تبني التكنولوجيا الحديثة في المجال الزراعي |
| الجمعية العقارية العمانية | ٢٠١٢ | مسقط | تنظيم السوق العقاري وتشجيع الاستثمار |
| المجموع | (٢٧) سبع وعشرون جمعية مهنية في سلطنة عمان | | |

(المصدر: وزارة التنمية الاجتماعية، ٢٠١٢)

٣-٢-٤: الأندية الاجتماعية للجاليات

تلعب الأندية الاجتماعية للجاليات أدواراً هامة بالنسبة لأعضائها والمجتمع الذي توجد فيه، وهي بذلك تهدف لتحقيق هدفين أساسيين، أولهما: توفير مناخ اجتماعي منظم لأفراد الجالية عبر الالتقاء بأنفسهم وإقامة المناسبات الوطنية والدينية الخاصة بمجتمعاتهم، بينما يكون الهدف الثاني: العمل على توطيد العلاقات بين الجالية والمجتمع الذي توجد فيه عبر المشاركة في الأعياد الوطنية وأفراح المجتمع وأزماته وهو هدف لا يقل أهمية عن الهدف الأول، باعتبار أن قيام هذه الأندية الاجتماعية للجاليات يكون غالباً بدعوة من سفاراتها والممثلين الدبلوماسيين.

وفي سلطنة عمان يوجد ١٠ أندية اجتماعية جميعها في محافظة مسقط بالإضافة إلى ٤ أفرع لبعض تلك الأندية في مناطق أخرى، وهناك ٦ أندية اجتماعية في قائمة الانتظار^٩ للحصول على الترخيص وممارسة مهامها بعد أن تنتهي الإجراءات القانونية للموافقة، وتعتمد هذه الأندية على الدعم الذاتي لأعضائها، بالإضافة إلى مساعدات تقدمها سفارات دولها في نفس المجتمع بصورة مستمرة أو مؤقتة، وتشترط وزارة التنمية الاجتماعية (الجهة المشرفة على الجمعيات) في ألا يقل عدد أفراد الجالية وقت التأسيس عن ٢٠٠٠ مقيم، ومن أبرز الأعمال التي تقوم بها هذه الأندية الاجتماعية:

١- الاحتفال بالمناسبات الدينية والوطنية لأفراد الجالية.

٢- تقديم الخدمات الاجتماعية لأفراد الجاليات كمساعدات التأمين والعلاج.

٣- تحسين وتوطيد العلاقات مع المواطنين عبر إظهار الصورة الحسنة للبلد.

٩- تضم "قائمة الانتظار" الأندية الاجتماعية للجاليات الآتية: الفرنسية، العراقية، الصومالية، اليمنية، التركية، والمغربية.

٤- المشاركة في مناسبات الأفراح الوطنية لبلد الإقامة، وتقديم المساعدات في الأزمات التي تؤثر على أفراد البلد، كما حدث في "إعصار جونو" وتسابق تلك الجاليات لمساعدة العمانيين في تلك الأزمة.

جدول (٨)

يوضح أندية الجاليات بسلطنة عمان وعدد أعضاء الجمعية العمومية فيها حتى ٢٠١٢

| النادي الاجتماعي للجالية | عدد أعضاء الجمعية العمومية |
|------------------------------|----------------------------|
| المصرية | ٧٢٥ |
| السودانية + (فرع صلالة) | ٧٠٠ |
| الأردنية + (فرع صلالة) | ١٦٥ |
| السورية | ١٣٣ |
| الباكستانية | ٢٢٤ |
| الهندية + (فرعين صلالة/صحار) | ٣٥٠ |
| البنجلادشية | ٣٧٠ |
| الصينية | ١٨٠ |
| الفلبينية | ١٣٦ |
| السيريلانكية | ٢٥٥ |
| المجموع | (١٠) أندية + (٤) أفرع |

(المصدر: وزارة التنمية الاجتماعية، ٢٠١٢)

٣-٢-٥: النقابات العمالية

مر الفكر النقابي في سلطنة عمان بمراحل مختلفة، حيث بدأ مع صدور قانون العمل العماني بموجب المرسوم السلطاني (٢٠٠٣/٣٥) وهي المرحلة الأساسية لتشكيل نواة للنقابات العمالية بالسلطنة، حيث أتاح القانون المجال للعاملين بمنشآت القطاع الخاص بالسلطنة أن يشكلوا فيما بينهم لجان تمثيلية تهدف إلى تعزيز حقوقهم ومصالحهم وحمايتهم وتمثيلهم أمام صاحب العمل.

ثم جاءت التعديلات على قانون العمل العماني بموجب المرسوم السلطاني (٢٠٠٦/٧٤) والذي أجاز تشكيل نقابات عمالية تهدف إلى رعاية مصالح العاملين والدفاع عن حقوقهم وتحسين حالتهم المادية والاجتماعية وتمثيلهم في جميع الأمور المتعلقة بشؤونهم على رأس العمل، ويقصد "بالنقابة" وفق قانون العمل العماني (٢٠١٠/٥٩) بأنها: "تنظيم يضم عددا من العمال في منشأة أو قطاع أو نشاط محدد".

لقد تم تسجيل أول نقابة عمالية في السلطنة عام ٢٠٠٧، ثم توالى بعد ذلك قيام العديد من النقابات العمالية في مختلف محافظات السلطنة وفي سائر القطاعات الإنتاجية، حيث بلغ عدد النقابات التي تم إشهارها في عام ٢٠١١ فقط حوالي ٤٨ نقابة عمالية مقارنة بعام ٢٠١٠ حيث لم تتجاوز ٢٠ نقابة (التقرير السنوي الأول، الاتحاد العام لعمال سلطنة عمان، ٢٠١١).

وتعمل النقابات العمالية في السلطنة بمختلف قطاعات الإنتاج لدى مؤسسات القطاع الخاص، مثل: النفط والغاز والمقاولات والاتصالات والسياحة والموانئ وغيرها من القطاعات، كما تنص المادة (٧) من نظام تشكيل النقابات العمالية بسلطنة عمان على أهداف النقابة، وجاءت على النحو الآتي (الموقع الإلكتروني لاتحاد عمال سلطنة عمان):

- ١- تمثيل أعضائها والدفاع عن مصالحهم.
- ٢- تمثيل أي فرد من أعضائها بناء على طلب منه.
- ٣- تحصيل رسوم الانضمام والاشتراكات المقررة للعضوية وإدارة ممتلكاتها.
- ٤- ممارسة أي أنشطة ترتبط بتعزيز وحماية حقوق ومصالح أعضائها وعلى الأخص ما يأتي: (صحة العاملين وسلامتهم- التحقق من تنفيذ اتفاقيات العمل الجماعية- نشر الوعي النقابي بين الأعضاء- رفع المستوى الثقافي والفني للأعضاء- رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين)

جدول (٩)

يوضح أعداد النقابات العمالية وتوزعها على القطاعات الإنتاجية المتنوعة في عام ٢٠١١

| القطاع الاقتصادي | عدد النقابات التي تم تشكيلها خلال العام | | | القطاع الاقتصادي |
|-------------------|---|------|-----------|------------------|
| | ٢٠١١ | ٢٠١٠ | ٢٠٠٩-٢٠٠٧ | |
| النفط والغاز | ٧ | ١ | ١٦ | ٢٤ |
| المقاولات والبناء | ٢ | ٤ | ٧ | ١٣ |
| التجارة والصناعة | ١٩ | ٦ | ١٣ | ٣٨ |
| الفنادق والسياحة | ٢ | ١ | ٥ | ٨ |
| الكهرباء والمياه | ٤ | ١ | ٦ | ١١ |
| البنوك والمصارف | ٣ | ٢ | ٥ | ١٠ |
| خدمات النقل | ٤ | ٢ | ٦ | ١١ |
| السيارات | ٠ | ١ | ٣ | ٤ |
| الاتصالات | ٣ | ٠ | ٢ | ٥ |
| الموائن | ٠ | ٠ | ٢ | ٢ |
| الصحة | ٠ | ١ | ٠ | ١ |
| التعليم | ٢ | ١ | ٠ | ٣ |
| البيع والتوزيع | ٢ | ٠ | ٠ | ٢ |
| المجموع | ٤٨ | ٢٠ | ٦٥ | ١٣٣ |

(المصدر: الاتحاد العام لعمال السلطنة، ٢٠١٢)

٣-٢-٦: الاتحاد العام لعمال السلطنة

كانت "اللجنة التمثيلية الرئيسية لعمال سلطنة عمان" والتي تشكلت في ٢٠٠٥ هي الجهة التي تقوم بأوار هذا الاتحاد قبل تأسيسه، حيث نص المرسوم (٢٠٠٣/٣٥) على حق اللجان التمثيلية (نواة النقابات سابقا) آنذاك في اختيار لجنة تمثيلية رئيسية تمثلهم في الاجتماعات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية ثم جاء قانون (٢٠٠٦/٧٤) والذي نص على السماح لقيام "الاتحاد العام لعمال سلطنة عمان" ليكون الجهة الرسمية الأولى لتمثيل

عمال السلطنة أمام الجهات الرسمية وفي المحافل المحلية والإقليمية والدولية، مع ذلك فلم يعقد الاتحاد العام مؤتمره التأسيسي إلا بعد أربع سنوات وتحديدا في عام ٢٠١٠، شارك فيه ٨٨ مندوبا عن جميع النقابات العمالية المعتمدة آنذاك بالسلطنة البالغ عددها ٤٥ نقابة، وتم اعتماد النظام التأسيسي للاتحاد وانتخاب ١١ عضوا لإدارة الاتحاد للسنوات الأربع المقبلة (الموقع الإلكتروني لاتحاد عمال السلطنة).

ويتمتع الاتحاد العام لعمال سلطنة عمان بالشخصية الاعتبارية المستقلة وله الحق في ممارسة نشاطه بحرية كاملة، ويهدف لرعاية مصالح جميع العاملين على أرض السلطنة، والدفاع عن حقوقهم التي كفلتها القوانين الدولية والمحلية، وقد حصل الاتحاد في فبراير ٢٠١١ على العضوية الكاملة بالاتحاد الدولي للعمال العرب والذي يتخذ من العاصمة السورية دمشق مقرا له، ومن أبرز أهداف الاتحاد العام لعمال السلطنة واختصاصاته (التقرير السنوي الأول، الاتحاد العام لعمال سلطنة عمان، ٢٠١١):

- ١- تمثيل العمال أمام الجهات الرسمية وفي المجالس واللجان المعنية بشؤون العمل.
- ٢- تمثيل عمال السلطنة في الاجتماعات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية.
- ٣- النظر في الموضوعات المتعلقة بأعمال الهيئات الإدارية للنقابات والاتحادات العمالية.
- ٤- العمل على تنمية مهارات العمال وتطوير قدراتهم ورفع مستواهم المهني.
- ٥- ترسيخ قيم العمل وتعظيم دوره في التطور والتقدم الاجتماعي والاقتصادي.
- ٦- دعم ومساندة الجهود الرامية إلى تعمين الوظائف والمهن.
- ٧- رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعمال، وتنمية الوعي بأهمية الالتزام بتدابير السلامة.

٣-٢-٧ أنماط من المفترض قيامها في المجتمع العماني خلال السنوات

القادمة:

بالرغم من البداية الجيدة للمنظمات غير الحكومية بالسلطنة وظهورها في أنماط

متعددة كالجمعيات الأهلية المتمثلة في الخيرية والمهنية والنسائية والأندية الاجتماعية

للجاليات والنقابات العمالية والاتحاد العام إلا أن هناك أنماط أساسية كان لابد من ظهورها

خصوصا الأنماط التي تعمل على توفير التكامل بين المنظمات، أي المنظمات التي تختص

بضمان التنسيق بين منظمات النسق الواحد كالجمعيات الخيرية مثلا، ومنظمات تعنى

بالمنظمات القائمة في الإقليم أو المنطقة الواحدة كجمعيات المرأة العمانية في محافظة ظفار

على سبيل المثال، وهذا بلا شك سيوفر الإمكانات المادية والبشرية والفنية للمنظمات في

تحقيقها لأهدافها المرجوة، ومن تلك التنظيمات الواجب توافرها في المجتمع العماني في

الفترة القادمة كما نتصور:

١. الاتحاد النوعي (جمعيات النوع الواحد): يقصد به ذلك الاتحاد الذي ينشأ لتنظيم

الخدمات والتنسيق بين الجمعيات التي تعمل في مجال واحد بغض النظر عن الحدود

الجغرافية، ويمكن أن تقوم اتحادات مثل الاتحاد النوعي للطفولة أو المعاقين أو

المسنين ، وقد يكون هناك اتحاد نوعي واحد على مستوى الدولة أو أحيانا أكثر من

اتحاد نوعي في نطاق جغرافي واحد وفق شروط معينة (كعدد الجمعيات في ذلك

النطاق).

ومن أبرز الاختصاصات التي يمكن للاتحاد النوعي أن يسهم بها على سبيل الذكر

كما يحددها (قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة بدولة الكويت

٢٠٠٢/٤٤ المادة ٥):

أ. وضع تصور عام لدور الجمعيات التي تعمل في مجال نشاطه بشأن تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والثقافية.

ب. إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات لتنمية مواردها وبما

يساعد على توفير الإعانات والمساعدات، وإبداء المشورة لها عن وسائل دعم قدراتها المالية.

ج. تنسيق الجهود بين الجمعيات الأعضاء في الاتحاد ضمانا لتكاملها.

د. تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانيات تلك الجمعيات ومواردها المتاحة.

هـ. إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات التي تعمل في مجال نشاطه، ونشر دليل بقوائم الجمعيات المقيمة في المجال النوعي لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة في أنشطتها.

و. تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات وأعضائها.

ز. تمثيل الجمعيات أعضاء الاتحاد في المؤتمرات الدولية التي تتصل بنشاطها.

٢. الاتحاد الإقليمي: ينشأ هذا الاتحاد لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات التي تعمل في جميع المجالات في نطاق جغرافي معين (محافظة على سبيل المثال)، ويمكن أن يختص هذا الاتحاد بالجوانب الآتية:

أ. إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات التي تعمل في كافة المجالات على مستوى نطاق جغرافي معين (محافظة مثلا)، والعمل على نشر دليل بقوائمها والتعريف بها للمجتمع.

ب. إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بمجالات الجمعيات في المحافظة بشكل عام.

ج. تتسابق الجهود بين الجمعيات ككل في المحافظة.

د. تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات وفق احتياج المجتمع والإمكانات المتوفرة.

٣. **الاتحاد العام للجمعيات الأهلية:** يعمل هذا الاتحاد على المستوى القومي ويضم في

عضويته الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية، وفي جمهورية

مصر يتكون مجلس إدارة هذا الاتحاد من ٣٠ عضواً يعين رئيس الجمهورية منهم

رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية وينتخب الباقون من

بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية داخل الدولة، ولعل من أبرز اختصاصات

الاتحاد العام للجمعيات الأهلية في مصر (عبدالفتاح، ٢٠٠٧: ١١٨ - ١٢٨):

أ. يضع مجلس إدارة الاتحاد العام لائحة نظامه الداخلي مبينا فيه أجهزة الاتحاد وطريقة

وضع مجلس إدارته ولجانه وقواعد تنظيم العمل فيه، ويصدر بهذه اللائحة قراراً من وزير الشؤون

الاجتماعية.

ب. وضع تصور عام لدور الجمعيات الأهلية في تنفيذ برامج التنمية.

ج. إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات الأهلية لتنمية مواردها،

والقيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية بما يساعد على توفير الإعانات وإبداء

المشورة لها عن وسائل الدعم.

د. تنظيم برامج الإعداد والتدريب لأعضاء الجمعيات.

هـ. إبداء الرأي في طلب حل الجمعيات الأهلية المقدم من الجهات المعنية.

٤. **الاتحاد العمالي (نقابات القطاع الواحد):** ويقصد به اتحاد يضم نقابات تعمل في مجال

واحد وهو أشبه بالاتحاد النوعي في الجمعيات الأهلية، ويمكن أن يضم هذا الاتحاد

النقابات العاملة في مجال الاتصال أو النفط أو البناء أو الكهرباء...، ويساعد هذا

التنظيم على توفير مجال أوسع للتنسيق والعمل معا على تحقيق مصالح العمال في القطاع الواحد.

إن الأنماط السابقة من المنظمات غير الحكومية من المفترض قيامها بالسلطنة في الفترة القادمة، ومن وجهة نظرنا لا توجد أية عراقيل من قبل السلطنة ممثلة بوزارة التنمية الاجتماعية أو وزارة القوى العاملة ضد قيام مثل هذه التنظيمات في المجتمع، بل قد يرجع السبب لتأخر قيامها إلى الآن حداثة المنظمات غير الحكومية في السلطنة وقلّة خبراتها بالإضافة إلى حاجة مثل هذه الاتحادات إلى كفاءات إدارية وبشرية ذات باع طويل في العمل الأهلي المؤسسي، ولعل أقرب تلك الاتحادات ليظهر هو "اتحاد جمعيات المرأة العمانية"؛

نظرا للدعم والاهتمام الذي توفره الدولة لتلك الجمعيات، بالإضافة إلى سهولة التنسيق فيما بينها مقارنة بالأنماط الأخرى من الجمعيات الأهلية ولو في وقتنا الحاضر؛ كونها توجد في جميع محافظات السلطنة، ويمكن أن يساعد هذا الاتحاد في تحقيق مجموعة من الأهداف كما هي تجربة الاتحاد النسائي العام بدولة الإمارات العربية المتحدة، والذي يحدد الأهداف الآتية (الموقع الإلكتروني للاتحاد النسائي العام بدولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣):

١. وضع الأطر العامة للعمل النسائي وبيان أولوية القضايا والموضوعات الواجب الاهتمام بها والتي من شأنها أن تسهم في تحسين مكانة المرأة في مختلف الميادين.
٢. دراسة أوضاع المرأة في المجتمع والاستفادة من الدراسات المقارنة في الارتقاء بأوضاع المرأة.
٣. السعي للحصول على مكاسب مادية ومعنوية للمرأة من خلال المشاركة في عملية رسم واتخاذ القرارات بالدولة.

٤. نشر الوعي الاجتماعي والثقافي حول مختلف الموضوعات المؤثرة على أمن واستقرار المجتمع عموماً وعلى المرأة على وجه الخصوص.

٥. إبراز دور المرأة في المجتمع محلياً وعربياً ودولياً في كافة المجالات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

٤-١ : نوع الدراسة

٤-٢ : منهج الدراسة

٤-٣ : مجالات الدراسة

٤-٤ : أدوات الدراسة

٤-٥ : المعالجات الإحصائية للدراسة

٤-١: نوع الدراسة

تتنتمي الدراسة إلى نمط "الدراسات الوصفية" التي تهدف إلى جمع البيانات وتفسيرها واكتشاف العلاقات المحتملة بين متغيراتها، كما أن هذا النمط يفيد في وصف واقع موضوع الدراسة - العمليات الإدارية - والإحاطة بأبعاده في سبيل التغيير أو التطوير خاصة وأن الدراسة تعتمد على التحليلين الكمي والكيفي معا.

٤-٢: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة منهج "المسح الاجتماعي" بصفته أنسب المناهج للدراسات الوصفية لتحقيق أهداف البحث؛ فهذا المنهج لا يتميز فقط بتوفيره للوقت والجهد في سبيل تيسير البحث بل يتعدى ذلك ليعطي وصفاً أو حصراً لما هو قائم بالفعل حتى يصل لعمليات أخرى كالتحليل والتفسير ويخرج بنتائج، كما أن طبيعة الدراسة تتطلب بحثاً في مكان محدد وزمن حال وهو ما يختص به منهج المسح الاجتماعي، ولقد تم تطبيق المنهج على النحو الآتي:

أ. طريقة المسح الشامل لأعضاء مجالس الإدارة في جمعيات المرأة العمانية بمحافظة مسقط ووظفار عبر أداة "الاستبيان".

ب. طريقة العينة المقصودة لبعض القيادات المرتبطة بجمعيات المرأة العمانية لإجراء المقابلات عبر أداة "دليل المقابلة".

٤-٣: مجالات الدراسة

١- المجال المكاني: أجريت الدراسة على عينة من المنظمات غير الحكومية التي تخضع لقانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) بسلطنة عمان لغاية عام ٢٠١٣ وتمثلها جمعيات المرأة العمانية التي تم اختيارها للمبررات الآتية:

أ. تعد جمعيات المرأة العمانية هي الشكل الغالب للمنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان، كما أنها توجد في جميع محافظات السلطنة.

ب. تقدم هذه الجمعيات خدمات متنوعة لشرائح مهمة من أفراد المجتمع، ولها عوائد ايجابية على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأسر العمانية.

ج. أهمية جمعيات المرأة العمانية في المجتمع حيث تحظى باهتمام خاص من الدولة وقائدها السلطان قابوس بالمقارنة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى.

ويتحدد نطاق الدراسة لتلك الجمعيات في محافظتي مسقط وظفار، حيث ضمت محافظة مسقط جميع جمعيات المرأة فيها وعددها (٤) جمعيات، في حين شملت محافظة ظفار (٨) جمعيات من إجمالي ١٠ جمعيات للمرأة بالمحافظة^{١٠} (انظر الجدول: ٩)، ولقد تم اختيار تلكا المحافظتين للمبررات الآتية:

أ. يتواجد العدد الأكبر من جمعيات المرأة العمانية في محافظة ظفار حيث توجد في كل ولايات المحافظة ويبلغ عددها ١٠ جمعيات.

ب. يتوافر في محافظة ظفار التنوع في الخصائص الجغرافية بحيث تتواجد ولايتها في

بيئات مختلفة كالحضرية والريفية والبدوية، الأمر الذي يعطيها ميزة أفضل في إمكانية تمثيلها لمحافظات السلطنة الأخرى.

ج. الباحث أحد أبناء محافظة ظفار مما يوفر سهولة أكبر في الوصول إلى مجتمع البحث والتعامل مع المبحوثات للحصول على معلومات الدراسة بصورة أفضل، كما أنها قد توفر اختصاراً للتكلفة والجهد والوقت.

^{١٠} تعتمد الدراسة أسلوب الحصر الشامل للجمعيات، مع ذلك لم تتمكن "جمعية المرأة بثمرين" و"جمعية المرأة بصلوكوت" التواجد ضمن الدراسة؛ نظراً لظروف معينة واجهتها الجمعيتان وقد صادفت الفترة الزمنية لجمع البيانات ما أدى إلى استبعادهما بعد محاولات عديدة بذلها الباحث مع الجهات المعنية لتذليل تلك الصعوبات دون طائل.

- د. تعد محافظة مسقط أكثر محافظات السلطنة من حيث السكان ما يؤكد أهميتها.
- هـ. توجد أقدم جمعيات للمرأة العمانية في محافظة مسقط، كما أنها من بين أكثر الجمعيات نشاطا في السلطنة.

- و. قرب جمعيات المرأة العمانية في محافظة مسقط من مؤسسات الدولة الرئيسية ومراكز اتخاذ القرار فيها، الأمر الذي قد يعطيها ميزة عن المحافظات الأخرى بحيث يوفر للدراسة إمكانية المقارنة بين الجمعيات في محافظتي مسقط وظفار.

جدول (١٠)

يوضح الجمعيات عينة الدراسة

| اسم الجمعية | سنة الإصدار | المحافظة |
|------------------------|-------------|----------|
| جمعية المرأة بمسقط | ١٩٧٢ | مسقط |
| جمعية المرأة بصلالة | ١٩٧٩ | ظفار |
| جمعية المرأة بطاقة | ١٩٨٥ | ظفار |
| جمعية المرأة بمرباط | ١٩٨٥ | ظفار |
| جمعية المرأة بسدح | ١٩٩٦ | ظفار |
| جمعية المرأة بالسبيب | ١٩٩٦ | مسقط |
| جمعية المرأة برخيوت | ٢٠٠٤ | ظفار |
| جمعية المرأة بقريات | ٢٠٠٦ | مسقط |
| جمعية المرأة بالعمرات | ٢٠٠٦ | مسقط |
| جمعية المرأة بالمزبونة | ٢٠١٠ | ظفار |
| جمعية المرأة بشليم | ٢٠١١ | ظفار |
| جمعية المرأة بمقشن | ٢٠١٢ | ظفار |

٢- المجال البشري: طبقت الدراسة على فئتين من الفئات المرتبطة بجمعيات المرأة العمانية، توضيحهما كالآتي:

- أ. عضوات مجالس الإدارات بجمعيات المرأة في محافظتي مسقط وظفار، وقد تم اختيارهن كون الدراسة تعنى بواقع العمليات الإدارية في الجمعيات وأن مسؤولية

إدارة المنظمة تقع على أعضاء مجلس الإدارة فيها، وقد بلغ عدد العضوات من هذه الفئة ١٢٥ عضوة مجلس إدارة شارك منهن ٩٨ مبحوثة، أي بنسبة مشاركة بلغت ٧٨.٤%، فلقد تغيب عن الدراسة ١٧ مبحوثة، كما تم استبعاد ١٠

استمارات غير صالحة، الجدير بالذكر أن الباحث قد واجه صعوبات كثيرة مع هذه الفئة في عملية جمع البيانات^{١١}.

جدول (١١)

يوضح عدد عضوات مجالس الإدارات في الجمعيات - عينة البحث- وعدد المبحوثات فيها

| اسم الجمعية | عدد عضوات مجالس الإدارات | عدد المبحوثات | نسبة المبحوثات إلى عدد العضوات % |
|---------------------------|--------------------------|---------------|----------------------------------|
| جمعية مسقط | ١٠ | ٦ | ٦٠ |
| جمعية السيب | ٩ | ٦ | ٦٦.٧ |
| جمعية العامرات | ١٢ | ٨ | ٦٦.٧ |
| جمعية قريات | ١٢ | ٨ | ٦٦.٧ |
| جمعية صلالة | ٩ | ٩ | ١٠٠ |
| جمعية طاقة | ١٢ | ١٠ | ٨٣.٣ |
| جمعية مرياط | ٨ | ٨ | ١٠٠ |
| جمعية شليم وجزر الحلاتيات | ١٢ | ١٢ | ١٠٠ |
| جمعية مقشن | ١٢ | ١٢ | ١٠٠ |
| جمعية المزونة | ١٢ | ٥ | ٤١.٧ |
| جمعية رخيوت | ١٠ | ٧ | ٧٠ |
| جمعية سدح | ٧ | ٧ | ١٠٠ |
| المجموع | ١٢٥ | ٩٨ | ٧٨.٤ |

ب. بعض القيادات المرتبطة بجمعيات المرأة العمانية بسلطنة عمان، وقد روعي فيها

أن يكون لهن خبرات سابقة أو حالية في إدارة جمعيات المرأة، ولقد تم اختيارها من بعض القيادات الرسمية من وزارة التنمية الاجتماعية، بالإضافة إلى بعض

^{١١} - لا يوجد تعاون كاف لدى بعض الجمعيات في ملء الاستمارات ما أخر كثيرا عملية جمع البيانات، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الوعي لدى أعضائها بأهمية الدراسات والبحوث العلمية في إحداث التغيير، ما دفع الباحث لمقابلة رئيسات الجمعيات -عينة الدراسة- والتأكيد على أهمية التعاون مع الدراسة وما ستوفره نتائجها من مردود إيجابي للجمعيات في المستقبل القريب....

القيادات اللاتي يعملن مديرات لمراكز تدريب وتأهيل بالسلطنة، وقد تم اختيار تلك القيادات بشكل عام للاستفادة من خبرتهن في مجال العمل الإداري بجمعيات المرأة العمانية، وقد بلغ عدد المبحوثات من هذه الفئة ١٣ مبحوثة.

٣- المجال الزمني: استغرق مشروع الدراسة حوالي ٦ أشهر، في الفترة من أبريل ٢٠١٣ إلى أكتوبر من العام نفسه، أما عملية جمع البيانات الميدانية وتفرغها وجدولتها فلقد تمت في الفترة من ٢٠١٣/٦/١٠ إلى ٢٠١٣/٨/١٠.

٤-٤: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين في سعيها للإجابة عن التساؤلات البحثية، وقد تنوعت هاتين الأداتين بين الأسلوبين الكمي والكيفي، وهما كالآتي:

١- استمارة الاستبيان (لأعضاء مجالس الإدارة بجمعيات المرأة العمانية): يعد

الاستبيان أنسب أداة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة؛ نظرا لزيادة عدد المبحوثين وتوزعهم في مناطق جغرافية متباعدة حيث يتميز الاستبيان بتوفيره للوقت والجهد والتكلفة في عملية جمع البيانات من المبحوثين، وقد مرت الاستمارة بالمراحل الآتية:

أ. صياغة الاستمارة في صورتها الأولية: تم تصميم استمارة تضم ٦ محاور

أساسية، حيث يختص المحور الأول بالبيانات الأساسية للمبحوثين وقد ضم ١٢ متغيرا، في حين يختص المحور الثاني بعملية التخطيط وقد ضم ١٦ مؤشرا،

كما اختص المحور الثالث بعملية التنسيق وضم ١٤ مؤشرا، واختص المحور الرابع بعملية التنظيم وضم ١٦ مؤشرا، أما المحور الخامس فاختص بعملية

التدريب وضم ١٤ مؤشرا، في حين كان المحور السادس خاصا بعملية التمويل وضم ١٦ مؤشرا، وأخيرا المحور السادس الذي اختص بالتحديات المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية وضم ١٣ مؤشرا (انظر الملاحق: أداة الاستبيان).

ب. عرض الاستمارة على المحكمين (صدق الأداة): تم عرض الاستمارة على

مجموعة من المحكمين للتحقق من صدق مضمون الأداة ومدى إمكانية لقياس موضوع الدراسة بالشكل المطلوب، وقد ضمت المجموعة عدد ١٥ محكما من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس تم اختيارهم من قسم الاجتماع والعمل الاجتماعي بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية وكذلك قسم الإدارة

بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية (انظر الملاحق: قائمة المحكمين)، وتم الاستفادة من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم حول الأداة وبناء على ذلك تم تعديلها، ومن ثم عرضت الاستمارة على بعض المبحوثات من "جمعية المرأة بالسيب" لإبداء ملاحظتهن حول الأداة من حيث وضوح العبارات ومدى قدرتهن على فهمها وكذلك الوقت المستغرق لملء الاستمارة، وعلى ضوءها تم إعادة صياغة بعض العبارات وتسهيلها واختصارها حتى تكون في متناول المبحوثات.

ج. اختبار الاستمارة (ثبات الأداة): تم اختبار مدى ثبات استمارة الأداة من خلال

طريقة الاتساق الداخلي Reliability Coefficient حسب معامل (ألفا كرونباخ)، وقد بلغت قيمة الثبات حوالي ٠.٩٠١، وتعكس هذه النتيجة درجة عالية من ثبات الاستبانة ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لعباراتها مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة.

جدول (١٢)

يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

| م | البعد | عدد العبارات | قيمة الثبات |
|---|---|--------------|-------------|
| ١ | عملية التخطيط | ١٦ | ٠.٨٩٩ |
| ٢ | عملية التنسيق | ١٤ | ٠.٨٩٩ |
| ٣ | عملية التنظيم | ١٦ | ٠.٩٠٠ |
| ٤ | عملية التدريب | ١٤ | ٠.٨٩٩ |
| ٥ | عملية التمويل | ١٦ | ٠.٩٠٠ |
| ٦ | التحديات العامة المؤثرة على العمليات الإدارية | ١٣ | ٠.٩٠٣ |
| | الأداة ككل | ٨٩ | ٠.٩٠١ |

(انظر الملاحق: نتائج معامل الثبات ألفا)

٢- استمارة "دليل مقابلة" (لبعض القيادات المرتبطة بجمعيات المرأة العمانية بسلطنة

عمان): خصصت هذه الاستمارة للمقابلات التي ستجرى مع بعض القيادات

المرتبطة بجمعيات المرأة، وقد ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تتعلق

بواقع ممارسة عمليات الإدارة الخمس التي تقيسها الدراسة لدى الجمعيات، ورصد

أبرز التحديات التي تواجه ممارسة تلك العمليات، وكذلك المقترحات التي من شأنها

تعزيز ممارسة الجمعيات للعمليات الإدارية فيها حسب وجهة نظر تلك القيادات

(انظر الملاحق: أداة الاستبارة).

٤-٥: المعالجات الإحصائية للدراسة

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في

إصداره الثامن عشر (١٨) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات

الدراسة، حيث تم إدخال بيانات المبحوثين واستجاباتهم في البرنامج ومن ثم تم استخراج:

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، كما تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية يمكن تحديدها كالاتي:

١- اختبار ألفا كرونباخ (CRONBACH'S ALPHA) لحساب قيمة الثبات لأداة الدراسة "الاستبيان" من خلال الاتساق الداخلي.

٢- اختبار الفروق (T- TEST) لقياس الفروق بين مجموعتين ضمن الدراسة.

٣- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لقياس التباين بين أكثر من مجموعتين، وتأثير بعض المتغيرات المستقلة على استجابات المبحوثين.

٤- اختبار المقارنات البعدية (POST HOC) بين المتوسطات التي تم استخراجها من

تحليل التباين الأحادي بعد أن وجد تباين بين المجموعات ضمن مستوى الدلالة

الإحصائي، ويعمل هذا الاختبار على تحديد اتجاه الفروق لصالح أي المجموعات

أكثر والتي يتم المقارنة بينها.

٥- اختبار قياس الارتباط لسبيرمان وبيرسون.

كما تم استخدام بعض المعادلات الحسابية لاستخراج القوة النسبية لكل عبارة

ضمن البعد وكذلك القوة النسبية لأبعاد الدراسة، توضيحها كالاتي:

أ. حساب القوة النسبية للعبارة: تم حساب القوة النسبية للعبارة من خلال قسمة

متوسط العبارة التي تم استخراجها من البرنامج الإحصائي (SPSS) على أعلى

درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث في تلك العبارة وهي (٤)، حيث تنقسم

درجات الاستجابة لكل عبارة من ١-٤، وتكون المعادلة كالاتي:

[متوسط العبارة ÷ ٤] × ١٠٠ = قوة العبارة النسبية ضمن البعد.

ب. حساب القوة النسبية للبعد: تم حساب القوة النسبية للبعد من خلال قسمة المتوسط

الحسابي لعبارات البعد على أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث في البعد وهي [عدد عبارات البعد $\times 4$]، وتكون المعادلة كالآتي:

$$[\text{متوسط البعد} \div (\text{عدد عبارات البعد} \times 4)] \times 100 = \text{القوة النسبية للبعد.}$$

وقد تم تحديد معيار لتصنيف الدرجات بناء على قوتها النسبية؛ وذلك من أجل

تحديد مستوى العبارات والأبعاد وترجيح أكثرها أداء لدى الجمعيات عن غيرها، وهي النحو الآتي:

جدول (١٣)

يوضح معيار تصنيف الدرجات الذي اعتمدته الدراسة^{١٢}

| مدى الدرجة | مستوى الأداء على محاور الدراسة |
|------------|--------------------------------|
| ٩٠ - ١٠٠ | قوي جدا |
| ٨٠ - ٨٩ | قوي |
| ٧٠ - ٧٩ | متوسط |
| ٦٠ - ٦٩ | منخفض |
| ٥٩ فأقل | ضعيف |

^{١٢} - تم الاستفادة من المعيار التصنيفي الذي ورد في دراسة (حمزوي ومصطفى، ٢٠١٢: ٢٤)، كونه معيار يتناسب جيدا مع قياس الأداء بالنسبة للأفراد.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلاتها

٥-١ : تمهيد الفصل

٥-١ : النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

٥-٢ : النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

٥-٣ : النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

٥-٤ : النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

٥- أ تمهيد الفصل:

يتناول هذا الفصل عرضاً للناتج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة وتحليلاتها، فبالإضافة إلى أداة الاستبيان المطبقة على عينة المبحوثات والتي ضمت استجاباتهن وتم تحليلها إحصائياً في المستويين الوصفي والاستدلالي، فقد تم الاستفادة أيضاً من أداة الاستبيان (المقابلة) في عمليات التحليل الكيفي والتفسير لمجاور الدراسة، وسيتم استعراض هذه النتائج عبر جداول وأشكال توضيحية وفق ترتيب التساؤلات كما صيغت في الفصل الأول (مدخل الدراسة)، ويظهر في هذا الفصل مقارنة بعض النتائج الحالية مع الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث؛ وذلك من أجل محاولة صياغة نتائج عامة عبر تلك التحليلات يمكنها أن تقدم وصفاً جيداً لواقع الدراسة.

ويشتمل الفصل الإجابة عن أربعة تساؤلات، حيث يختص السؤال الأول بواقع ممارسة عمليات الإدارة لدى المنظمات غير الحكومية، والثاني بأبرز الخصائص العامة لأعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات، في حين يهدف السؤال الثالث لدراسة الفروق بين استجابات عينة الدراسة التي تعزى لبعض المتغيرات، وأخيراً السؤال الرابع حول أبرز التحديات العامة المؤثرة على كفاءة عمليات الإدارة بالجمعيات، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

٥-١: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول (خصائص أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان)

لمحاولة الإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد مجموعة من المتغيرات الأساسية وعددها ٨ في أداة البحث الاستبيان وتضم متغيرات: العمر، وسنوات الخبرة، ومستوى العضوية،

والمستوى التعليمي، والحالة الوظيفية، والحالة الاجتماعية، هل تم الحصول على دورات،
وكم عددها، كل هذه المتغيرات سيعرض فيها التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى
الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية والقيمة الأعلى والقيمة الأدنى لبعضها، وهو ما
يحدده نوع المتغير.

أولاً: العمر

يوضح الجدول الآتي متغير العمر لدى عينة البحث من عضوات مجالس الإدارة:

جدول (١٤)

يوضح أعمار المبحوثات حسب توزيعهن على أربع فئات عمرية

| النسبة | التكرار | فئات العمر |
|--------|---------|----------------|
| ٣١.٦ | ٣١ | أقل من ٣٠ |
| ٥١.٠ | ٥٠ | ٣٠ - أقل من ٤٠ |
| ٩.٢ | ٩ | ٤٠ - أقل من ٥٠ |
| ٨.٢ | ٨ | ٥٠ فأكثر |
| ١٠٠.٠ | ٩٨ | المجموع |

يشير الجدول (١٤) إلى أن المبحوثات اللاتي تتراوح أعمارهن بين (٣٠- أقل من

٤٠ سنة) قد شكلن أغلبية تصل إلى أكثر من نصف العينة وبنسبة (٥١.٠%)، جاء بعدهن

فئة اللاتي تتراوح أعمارهن (أقل من ٣٠) بنسبة (٣١.٦%) من حجم العينة، وفي المرتبة

الثالثة جاءت النسبة (٩.٢%) للعضوات اللاتي تتراوح أعمارهن بين (٤٠- أقل من ٥٠

سنة)، في حين جاءت النسبة الأقل من المبحوثات في فئة (٥٠ فأكثر) بنسبة قليلة لم تتجاوز

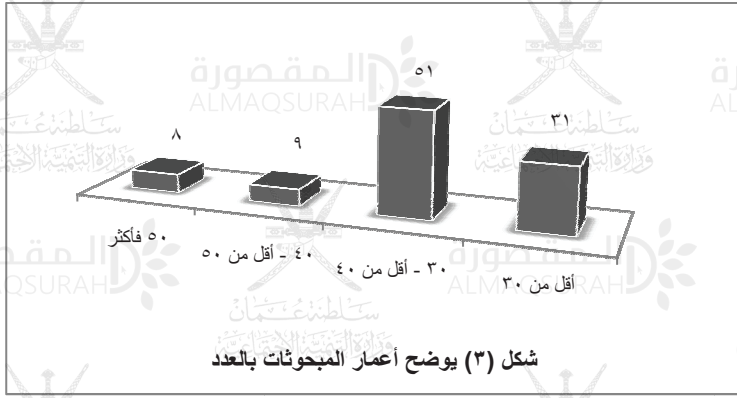
(٨.٢%)، ولعل ارتفاع نسبة فئة بين (٣٠- أقل من ٤٠ سنة) يمكن أن نعزبه إلى إنها مرحلة

استقرار للمرأة تشعرها بالثقة والقدرة على العطاء، في حين تكون المرأة قبل تلك المرحلة

العمرية غير متفرغة بشكل كبير كونها قد ترتبط بالدراسة الجامعية والبحث عن العمل وبداية الزواج والمولود الأول وغيرها من الظروف التي قد تبعد المرأة عن مجلس الإدارة، كما نلاحظ من بيانات الجدول أن هناك تناقصا واضحا بعد سن الأربعين (٤٠) وهي نتيجة

طبيعية تبدأ فيها قدرات الإنسان بالعجز والشعور بالتعب والقلق حول السنوات المتبقية من العمر، وأيضا إتاحة الفرص لحيوية الشباب، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عرفان، ٢٠٠٨) التي أكدت على أن أغلبية عضوات مجالس إدارات جمعيات المرأة العمانية تتراوح أعمارهن بين (٣٠-٤٠ سنة)، ومع دراسة (البوسعيد، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن (٨٥%) من أعضاء الجمعيات الأهلية تتراوح أعمارهم بين (٢٠-٣٩ سنة)، ومع دراسة (السعدي، ٢٠١٠) في أن (٤٣%) من أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠ سنة).

هذا وقد بلغ متوسط أعمار المبحوثين ٣٤.٣ سنة، والانحراف المعياري ٨.٤٤٤، وكانت أعلى قيمة (العمر) في هذا المتغير ٦٤ سنة، وأقل قيمة ٢١ سنة، ويمكن أن تظهر القيمتان الأخيرتان -أعلى وأقل- مؤشرا جيدا حول تمازج أعمار المتطوعين لدى أفراد المجتمع العماني وعدم تقيد المشاركة التطوعية -في جمعيات المرأة خاصة- بسن معين، فهذا التفاوت في الأعمار لأعضاء مجالس الإدارة قد يوفر نقلا للخبرات التطوعية والمهارات الإدارية التي قد توجد بشكل أكبر لدى الأعضاء الأكبر سنا إلى غيرهم من أعضاء المجلس الأصغر سنا، والذين بدورهم يمكن أن يساهموا بالحديث والمتقدم من التقنيات والمعارف، بحيث يتحقق التكامل بين هؤلاء الأعضاء في سبيل تطوير خطط الجمعيات وبرامجها، وهنا شكل توضيحي للجدول السابق حول أعمار المبحوثات:



ثانيا: سنوات الخبرة

يوضح الجدول الآتي متغير سنوات الخبرة لدى عينة البحث من عضوات مجالس الإدارة:

جدول (١٥)

يوضح سنوات الخبرة للمبحوثات حسب توزيعهن على أربع فئات

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| أقل من سنة | ١٤ | ١٤.٣ |
| ١ - أقل من ٥ | ٢١ | ٢١.٤ |
| ٥ - أقل من ١٠ | ٤٧ | ٤٨.٠ |
| ١٠ فأكثر | ١٦ | ١٦.٣ |
| المجموع | ٩٨ | ١٠٠.٠ |

يشير الجدول (١٥) إلى أن معظم المبحوثات يملكن خبرة في مجلس الإدارة (من ٥

إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٨.٠%) من حجم العينة، جاء بعدها فئة (١ إلى أقل من ٥

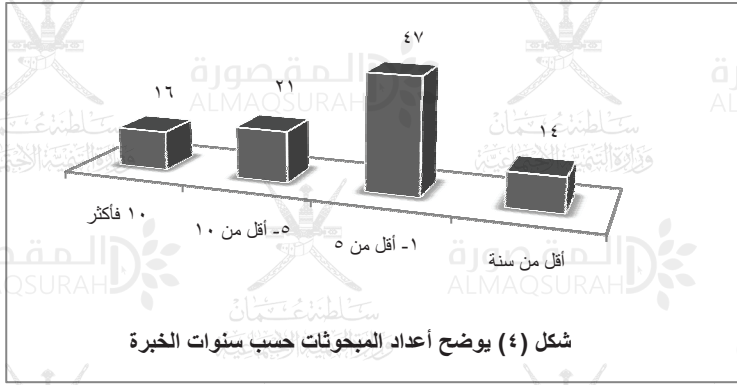
سنوات) بنسبة (٢١.٤%)، وفي المرتبة الثالثة نسبة ١٦.٣% للمبحوثات ممن لديهم خبرة

(١٠ سنوات فأكثر)، وأخيرا نسبة ١٤.٣% لفئة خبرة (أقل من سنة)، ونلاحظ أن هناك

ارتفاعا في خبرة عضوات مجالس الإدارة، حيث تبلغ نسبة ممن خبرتهن ٥ سنوات فأكثر (٦٤.٣%) من جملة المبحوثات، وهو مؤشر جيد كفيل بإضفاء الخبرة الإدارية والثقافية التطوعية على مجالس الإدارة في الجمعيات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عرفان، ٢٠٠٨)

التي أظهرت أن أغلبية عضوات مجالس الإدارة لهن سنوات خبرة تتراوح بين (٢- أقل من ٥ سنوات) بنسبة تصل إلى نصف عينة الدراسة، ومع دراسة (العبد الكريم، ٢٠٠٦) حيث النسبة الغالبة من المبحوثات عضوات مجلس الإدارة بلغت سنوات خبرتهن ٣ سنوات فأكثر، بينما لا تتفق مع دراسة (عبدالرحيم، ٢٠٠٨) التي تظهر غالبية المتطوعين خبراتهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة، كون الدراسة الأخيرة قامت في المجتمع المصري والذي يتصف بخبرة طويلة في مجال العمل الأهلي وإدارة المنظمات التطوعية بالمقارنة مع الدول العربية ساطنة الأخرى.

بقي علينا أن نشير إلى أن متوسط سنوات الخبرة لدى المبحوثين قد بلغ ٥.٠٨، والانحراف المعياري ٥.٦٥٨، ولقد كانت أعلى قيمة وصلت إلى ٢٨ سنة خبرة، وأقلها شهرين فقط من الخبرة، كل هذه المؤشرات تعطي دلالة على تواجد الخبرة بشكل جيد في مجالس إدارة جمعيات المرأة العمانية، وهنا شكل توضيحي للجدول السابق حول سنوات الخبرة للمبحوثين:



ثالثًا: نوع العضوية مع المستوى التعليمي

يختص الجدول المركب الآتي بمتغيرين هما نوع العضوية والمستوى التعليمي للمبحوثات:

جدول (١٦)

يوضح المستوى التعليمي للمبحوثات مع نوع العضوية بمجلس الإدارة

| المجموع | المستوى التعليمي | | | | | مستوى العضوية |
|---------|------------------|-------|-------------|-----------|-------------|---------------|
| | ماجستير | جامعي | دبلوم جامعي | دبلوم عام | دون الثانوي | |
| ١١ | ٠ | ٣ | ١ | ٧ | ٠ | رئيسة المجلس |
| ١٠ | ٠ | ٣ | ٠ | ٧ | ٠ | نائبة الرئيسة |
| ١٠ | ٠ | ١ | ١ | ٧ | ١ | أمينة السر |
| ١٢ | ٠ | ٠ | ٠ | ١٢ | ٠ | أمينة الصندوق |
| ٥٥ | ٢ | ٧ | ٣ | ٣٣ | ١٠ | عضوة بالمجلس |
| ٩٨ | ٢ | ١٤ | ٥ | ٦٦ | ١١ | المجموع |

يتضح لنا من الجدول (١٦) أن عدد المبحوثات ممن هن (رئيسة مجلس) بلغ ١١

مفردة، وعدد ١٠ مفردة لكل من (نائبة الرئيسة) و(أمينة السر)، في حين بلغ عدد (أمينة

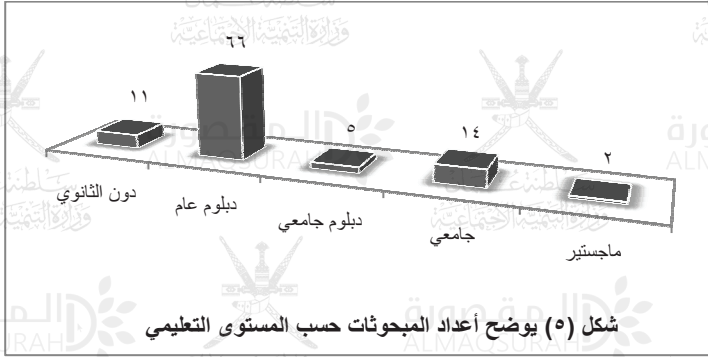
الصندوق) ١٢ مفردة، وتعد مشاركة تلك المستويات العضوية الأربع في البحث قوية جدا مع

إصرار الباحث على تواجدها لأهميتها، فلم يتخلف عن البحث باستثناء رئيسة واحدة، وعدد ٢

لكل من نائبة الرئيسة وأمانة السر، ولعل الأخيرة لها مبررات حيث تكفي بعض الجمعيات - كما لاحظ الباحث في زيارته- بتعيين منسقة إدارية (تعمل بأجر) وعدم تفعيل عضوية أمانة السر في مجلس الإدارة والتي تحتاج ممارستها إلى مهارات معينة وجهد متواصل في العمل قد لا يتوفر لدى كثير من المتطوعات، أما (العضوات العاديات بالمجلس) فقد بلغ عددهن ٥٥ عضوة بمشاركة جيدة جدا.

ونلاحظ في المستوى التعليمي أن حملة الدبلوم العام (ثانوي) جاءت في الترتيب الأول بنسبة تصل إلى (٦٧.٣%) من عينة المبحوثات، وتتركز أكثر في (العضوية العادية بالمجلس) و(أمانة الصندوق)، في حين جاء تواجد حملة الدراسات العليا ضعيفا جدا، فعدد حملة الماجستير بلغ فقط (٢%) من حجم العينة، وتتواجد في (العضوية العادية)، ولا يوجد حملة دكتوراه، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (البوسعيد، ٢٠٠٦) التي تظهر تنديا واضحا في نسب حملة المؤهلات العليا في الجمعيات الأهلية حيث لم تتجاوز ٥.٥%، وهو ما يبرز تساؤلات عديدة حول غياب هذه الفئات عن مجالس الإدارة بما تملكه من قدرات ومهارات علمية وفنية قد تعطي إضافة قوية لإدارة الجمعيات، وفي السياق نفسه فقد بلغت نسبة حملة البكالوريوس وحملة الدبلوم الجامعي (١٤.٣%) و(٥.١%) على التوالي، وهي نسب منخفضة أيضا لكن نلاحظ حضور قوي لهاتين الفئتين في المستويات العليا بالجمعيات، حيث تتواجد فيها بمعدل النصف تقريبا فمن أصل ١٤ جامعي يوجد ٣ منهن رئيسات للمجلس و٣ نائبات للرئيسة وأمانة السر واحدة، وفي الدبلوم الجامعي البالغ ٥ يوجد رئيسة وأمانة سر، أما نسبة ممن هن دون الثانوي فقد بلغت ١١.٢% إحداهن (أمانة سر) والبقية (عضوية عادية). وتتفق هذه النتيجة فيما يخص المستوى التعليمي لأعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات مع (دراسة السعدي، ٢٠١٠) والتي أظهرت أن ٦٢% من أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات هم من حملة

(الدبلوم العام)، وأيضا مع دراسة (الكسادي، وسليم، ٢٠١٢) التي أكدت وجود تدنٍ واضح في المستوى العلمي لبعض قيادات الجمعيات التطوعية، الأمر الذي يدفع نحو ضرورة تشجيع الفئات المتعلمة تعليما عاليا الالتحاق بالمنظمات غير الحكومية والمشاركة بفاعلية في مجالس إدارتها. وهنا شكل توضيحي من الجدول السابق لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثات:



رابعاً: الحالة الوظيفية

يوضح الجدول الآتي متغير الحالة الوظيفية لدى عينة البحث من عضوات مجالس الإدارة:

جدول (١٧)

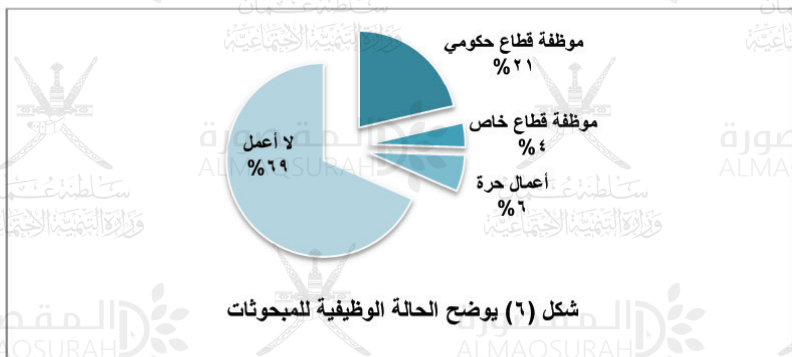
يوضح توزيع المبحوثات حسب الحالة الوظيفية

| الحالة الوظيفية | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| موظفة قطاع حكومي | ٢١ | ٢١.٤ |
| موظفة قطاع خاص | ٤ | ٤.١ |
| أعمال حرة | ٦ | ٦.١ |
| لا أعمل | ٦٧ | ٦٨.٤ |
| المجموع | ٩٨ | ١٠٠.٠ |

وفيما يتعلق بالحالة الوظيفية للمبحوثات فظهرت بيانات الجدول (١٧) أن أغلبية المبحوثات يندرجن تحت فئة (لا أعمل) وبنسبة كبيرة بلغت (٦٨.٤%) من حجم العينة، في حين كانت المرتبة الثانية لفئة (موظفة قطاع حكومي) بنسبة (٢١.٤%)، أما النسبة الأقل للمبحوثات فقد كانت في فئة (موظفة قطاع خاص) وجاءت (٤.١%)، وقريب منها نسبة ٦.١% لفئة (أعمال حرة)، ولعل ارتفاع نسبة المبحوثات اللاتي لا يعملن متوافقا مع أزمة الباحثين عن عمل في المجتمع العماني خاصة أن أغلبية المبحوثات هن من حملة الدبلوم العام (انظر الجدول: ١٦) وهي فئة كبيرة تعاني من تدنٍ في الفرص الوظيفية المعروضة لها، ولعل ارتفاع نسبة المبحوثات في القطاع الحكومي عنه في القطاع الخاص نظرا لكون المؤسسات الحكومية تعد أكثر جذبا للباحثين في السلطنة بما توفره من حوافز أكبر وضمانات للمستقبل بالمقارنة مع المؤسسات في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالتواجد الكبير لفئة اللاتي لا يعملن في مجالس الإدارة بجمعيات المرأة العمانية فإن له مبررات يمكن أن تعزى إلى: وجود وقت فراغ جيد يمكن التحاق هذه الفئة بالجمعيات والتواجد فيها بشكل مستمر في معظم الوقت بالمقارنة مع الفئات الأخرى التي قد ترتبط بالعمل في تلك الفترة مما يعطي العضوات اللاتي لا يعملن فرصا أكبر لتولي عضوية في مجلس الإدارة، أضف إلى ذلك حاجة هذه الفئة إلى تحقيق الذات وتطوير المهارات والخبرات والإحساس بالمسؤولية الإدارية، وهو ما يمكن أن تقدمه مجالس الإدارة لأعضائها في الجمعيات. وبالمقارنة مع نتائج الدراسات الأخرى فإن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع دراسة (عرفان، ٢٠٠٨) ودراسة (البوسعيدى، ٢٠٠٦) اللتان أكدتا على أن الأغلبية المتطوعات هن من فئة (الموظفات في القطاع الحكومي)، ولعل السبب في هذا الاختلاف يعود إلى عامل النطاق الجغرافي بين الدراسات، حيث اختصت دراسة عرفان بمحافظة مسقط وهي العاصمة، والأمر نفسه لدراسة البوسعيدى

مع إضافة محافظة الباطنة لعينة دراسته، وهما من المناطق الحضرية وبالتالي توفر فرصا أكبر للحصول على وظيفة قربها من مؤسسات الدولة المركزية في حين تمتد دراستنا إلى مناطق أبعد قد تقل فيها تلك الفرص بشكل كبير. وهنا شكل توضيحي من الجدول السابق

للحالة الوظيفية للمبحوثات:



خامسا: الحالة الاجتماعية

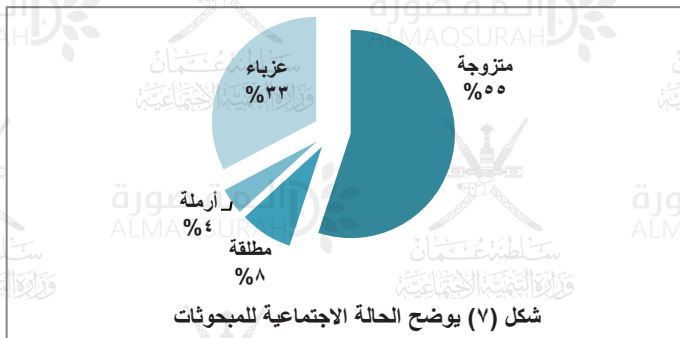
يوضح الجدول الآتي متغير الحالة الاجتماعية لدى عينة البحث من عضوات مجالس الإدارة:

جدول (١٨)

يوضح توزيع المبحوثات حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | العدد | النسبة |
|-------------------|-------|--------|
| متزوجة | ٥٤ | ٥٥.١ |
| مطلقة | ٨ | ٨.٢ |
| أرملة | ٤ | ٤.١ |
| عزباء | ٣٢ | ٣٢.٧ |
| المجموع | ٩٨ | ١٠٠.٠ |

كشفت بيانات الدراسة من استقراء الجدول (١٨) أن أكثر من نصف المبحوثات متزوجات) بنسبة وصلت إلى (٥٥.١%) من مجموع المبحوثات، جاء بعدها في المرتبة الثانية المبحوثات من غير المتزوجات (عزباء) بنسبة (٣٢.٧%)، في حين جاءت نسب (المطلقات) و(الأرامل) من جملة المبحوثات (٨.٢%) و(٤.١%) على التوالي، ويعد ارتفاع نسبة المتزوجات هنا مقارنة بالفئات الأخرى نتيجة طبيعية، فلقد وصل متوسط أعمار المبحوثات ٣٤.٣ سنة (انظر الجدول: ١٤) وهو سن يتجاوز متوسط سن الزواج بالمجتمع العماني، ومن جانب آخر نلاحظ أن نسبة المبحوثات اللاتي لا يرتبطن بزواج (العزباء + الأرملة + المطلقة) وصل مجموعها إلى (٤٥%) وهي بذلك تحمل معها دلالات أهمها: التفرد والحاجة إلى إشباع الجوانب النفسية والاجتماعية لهذه الفئات والذي قد توفره المنظمات التطوعية كجمعية المرأة، أضف إلى ذلك الشعور بالاستقلالية نوعاً ما فلقد أكدن بعض المبحوثات أثناء المقابلات أن الزوج في حالات كثيرة سابقة وقف عائقاً أمام زوجته سواء بالالتحاق أو الاستمرار في الجمعية، وهذه إشارة إلى ضرورة نشر ثقافة العمل التطوعي وأهميته للفرد والمجتمع وأن تعمل الأسرة دوراً أساسياً فيه من خلال تشجيع أفرادها للتفاعل مع المنظمات التطوعية والالتحاق ببرامجها وأنشطتها، ولا تتفق هذه النتائج مع (دراسة البوسعيد، ٢٠٠٦) التي جاء فيها نسب (العزباء) الأعلى، في حين تتوافق النتائج مع دراسة (عرفان، ٢٠٠٨) التي أكدت على أن (٦٨.٣%) من عضوات مجالس إدارة جمعيات المرأة متزوجات، والأمر نفسه مع دراسة (سرحان، ٢٠٠٨) التي تظهر



أغلبية لفئة المتزوجين بالمقارنة مع الفئات الاجتماعية الأخرى بنسبة تصل إلى (٨٦.٧%)، وهنا شكل توضيحي من الجدول السابق للحالة الاجتماعية للمبحوثات:

سادسا: الحصول على دورات تدريبية

يوضح الجدول الآتي متغير إذا ما كان المبحوثات حصلن على دورات:

جدول (١٩)

يوضح إذا ما كان المبحوثات قد حصلن على دورات تدريبية كونهن عضوات مجلس إدارة

| الاستجابة | العدد | النسبة |
|-----------|-------|--------|
| نعم | ٦٨ | ٦٩.٤ |
| لا | ٣٠ | ٣٠.٦ |
| المجموع | ٩٨ | ١٠٠.٠ |

نلاحظ من الجدول (١٩) أن أغلبية المبحوثات قد حصلن على دورات تدريبية كونهن

عضوات مجلس إدارة بالجمعية، حيث شكلت نسبتهن (٦٩.٤%) مقابل (٣٠.٦%) لم يحصلن

على دورات، ولعل ارتفاع نسبة المبحوثات اللاتي حصلن على دورات يرجع لعدة عوامل

أهمها فترة تواجدهن بمجلس الإدارة، حيث تصل نسبة خبرتهن فيه إلى ٥.٠٨ سنوات (انظر

الجدول: ١٥) وهي فترة جيدة جديرة بأن تحصل فيها عضوة مجلس الإدارة على دورات

تدريبية سواء مع الجمعية نفسها أو مع الوزارة المعنية بالإشراف على الجمعيات-وزارة

التنمية الاجتماعية- وكذلك مبادرات مؤسسات المجتمع الأخرى، وتعد الدورات التدريبية

جانب مهم جدا لتطوير الأعضاء، خاصة مجلس الإدارة وفيه تتم عمليات الإدارة كالخطيط

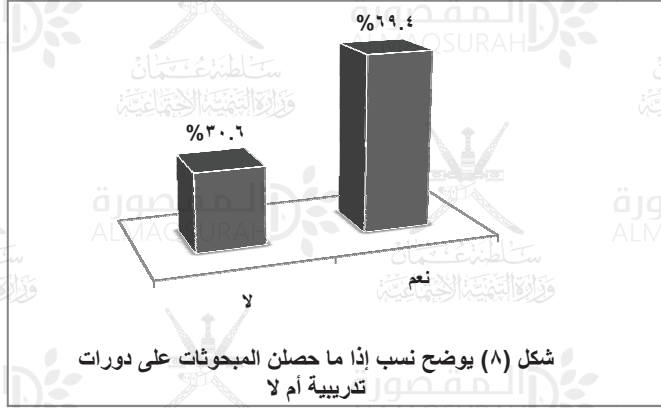
والتنظيم والتنسيق....، فتعمل الدورات على صقل مهارات العضو وتنمية معارفه وقدراته

وتغيير اتجاهاته نحو الجوانب الإيجابية التي تعود بالنفع على شخصه والمجتمع بشكل عام،

وهذه النتيجة تؤكد أنها دراسة (عرفان، ٢٠٠٨) التي أظهرت حصول أغلبية عضوات مجالس

إدارة الجمعيات على دورات تدريبية، في حين لا تتفق مع دراسة (عبد الفتاح، ٢٠٠٦) حيث

بلغت نسبة الأعضاء ممن حصلوا على دورات ضمن مجلس الإدارة ٤٩% فقط، أي أكثر من نصف العينة لم يلتحقوا بدورات، وهنا شكل يوضح الجدول السابق حول إذا ما حصلن المبحوثات على دورات تدريبية كونهن أعضاء مجلس الإدارة أم لا:



سابعاً: عدد الدورات التدريبية

يوضح الجدول الآتي متغير عدد الدورات التدريبية للاتي أجبن "بنعم" في المتغير السابق:

جدول (٢٠)

يوضح عدد الدورات التدريبية التي حصلن عليها المبحوثات اللاتي أجبن (بنعم)

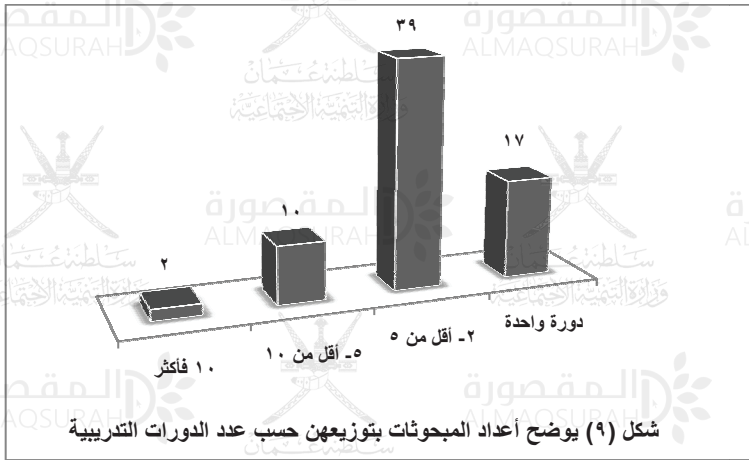
| عدد الدورات | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دورة واحدة | ١٧ | ٢٥ |
| ٢ - أقل من ٥ | ٣٩ | ٥٧.٣ |
| ٥ - أقل من ١٠ | ١٠ | ١٤.٧ |
| ١٠ فأكثر | ٢ | ٣ |
| المجموع | ٦٨ | ١٠٠.٠ |

نقرأ من الجدول (٢٠) أن أكثر من نصف العينة من المبحوثات قد حصلن على دورات تتراوح (من ٢- أقل من ٥ دورات) وجاءت نسبتهن (٥٧.٣%)، جاء بعدها نسبة من حصلن على (دورة واحدة فقط) بحوالي (٢٥%) من المبحوثات، أما النسبة الأقل فكانت للمبحوثات اللاتي حصلن على (١٠ دورات فأكثر) بنسبة ضعيفة وصلت إلى (٣%) من حجم العينة، جاء بعدها نسبة (١٤.٧%) للمبحوثات ممن لديهن (من ٥- أقل ١٠ دورات)، ويمكن أن تعد هذه النتائج إيجابية، حيث وصلت نسبة من حصلن على أكثر من دورة تدريبية واحدة إلى (٧٥%) من المبحوثات، وعند تحديد نوع هذه الدورات كما جاء في نفس المتغير ضمن "الاستبانة" وجد أنها تتوزع بين دورات مرتبطة بإدارة الجمعية كالخطيط والمحاسبة والسكرتيرية من وزارة التنمية الاجتماعية خاصة، ودورات لها صلة بالمهارات الحياتية والأعمال الحرفية وتتقدها الجمعيات لأعضائها كالخياطة والبخور والسعفيات، ومع عدم دعوتنا لإهمال الصنف الأخير من الدورات لما لها من أهمية في تنمية المرأة وتحسين دخلها الاقتصادي، إلا أنه من الضروري أن تخصص الجمعيات الجزء الأكبر من دوراتها للجوانب الإدارية المتعلقة بمجلس الإدارة وإدارة الجمعيات

ولتحديد إذا ما كانت هناك علاقة بين متغيري "سنوات الخبرة" و"عدد الدورات التدريبية" تم إجراء اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس العلاقة بين المتغيرين، وأثبتت نتيجة الاختبار وجود ارتباط إيجابي بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، حيث قيمة $R = ٤٩.٣\%$ وهي درجة متوسطة مقارنة للقوة بين المتغيرين، وهو ما يؤكد أن زيادة سنوات الخبرة للعضوة في الجمعية تحمل معها زيادة في الدورات التدريبية.

وفيما يتعلق بمتوسط عدد الدورات لدى المبحوثات فقد بلغ ٣.١٣ دورة، بانحراف معياري ٣.٢٧٣، وكانت أعلى قيمة (عدد دورات) هي ٢٥ دورة لإحدى المبحوثات، وأقلها

دورة واحدة لعدد ١٧ مبحوث، وهنا شكل توضيحي للجدول السابق لعدد الدورات اللاتي حصلن عليها المبحوثات:



٥-٢: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني (واقع ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان) ويتفرع منه:

- واقع ممارسة عملية التخطيط.
- واقع ممارسة عملية التنسيق.
- واقع ممارسة عملية التنظيم.
- واقع ممارسة عملية التدريب.
- واقع ممارسة عملية التمويل.

لمحاولة الإجابة عن هذا التساؤل تم إدراج مجموعة من العبارات بلغ مجموعها ٧٦ عبارة موزعة في خمسة أبعاد تعنى بالعمليات الإدارية التي تحاول الدراسة قياسها لدى عينة

البحث، وهي: عملية التخطيط، وعملية التنظيم، وعملية التمويل، وعملية التدريب، وعملية

التنسيق، وقد ضمت أبعاد العمليات الثلاث الأولى ١٦ عبارة لكل بعد منها، بينما شملت عمليتي التدريب والتنسيق على ١٤ عبارة لكل منها.

سنستعرض في البداية النتائج التفصيلية لكل عملية وفق ترتيبها ضمن استمارة

الدراسة، وتشتمل الجداول التالية عرضاً لجميع عبارات البعد، تتضمن: توزيع التكرارات لكل عبارة وفق نوع الاستجابة، ومتوسطها الحسابي، ودرجة قوتها، ومستواها ضمن معيار التصنيف، وترتيبها مع عبارات البعد، بالإضافة إلى عرض عام حول البعد ككل، تتضمن: متوسطه الحسابي، والانحراف المعياري، والقوة النسبية، ومستوى الأداء، وسنتبع كل جدول بتحليل لتلك النتائج.

وسيتم تحليل هذه العبارات بناءً على ترتيبها تصاعدياً، كما سيُدرج تحليل العبارات ذات المستوى الواحد -قوية مثلاً- ضمن الفقرة الواحدة، تسهيلاً للقارئ والباحث أيضاً؛ لأجل الخروج بمقترحات بناءً على مستوى المؤشرات تمهيداً لإحداث تدخلات فيها -من المعنيين- لتحسين ممارستها مستقبلاً.

أولاً- بُعد عملية التخطيط:

جدول (٢١)

يوضح نتائج استجابات المبحوثات حول البُعد الخاص بعملية التخطيط الإداري

| م | العبارة | الاستجابة | | | | متوسط العبارة | قوة العبارة % | المستوى | ترتيب |
|---------------------------------|--|------------|-------|----------|---------------|------------------|---------------------|---------|-------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة | | | | |
| ١ | تعتمد الجمعية بشكل كلي على التخطيط قصير المدى. | ١٢ | ٤٠ | ٤٢ | ٤ | ٢.٦١ | ٦٥.٣ | منخفضة | ١٤ |
| ٢ | توضع الخطط والبرامج في الجمعية بناء على معلومات كافية. | ١٧ | ٧٢ | ٨ | ١ | ٣.٠٧ | ٧٦.٨ | متوسطة | ٧ |
| ٣ | يتم مناقشة أهداف الجمعية واقتراح خططها بأسلوب جماعي. | ٣٥ | ٥٧ | ٦ | ٠ | ٣.٣٠ | ٨٢.٥ | قوية | ١ |
| ٤ | تعلن أهداف الجمعية وخططها للأعضاء والعاملين في الجمعية. | ٢٨ | ٥٥ | ١٤ | ١ | ٣.١٢ | ٧٨.٠ | متوسطة | ٦ |
| ٥ | تؤمن قيادات الجمعية بالتخطيط لإنجاح عملها. | ٢٣ | ٦٧ | ٨ | ٠ | ٣.١٥ | ٧٨.٨ | متوسطة | ٥ |
| ٦ | تحدد أهداف برامج الجمعية وأنشطتها بناء على احتياجات المجتمع. | ٢٥ | ٦٨ | ٣ | ٢ | ٣.١٨ | ٧٩.٥ | متوسطة | ٤ |
| ٧ | يحدد برنامج زمني واضح لتنفيذ الخطط وبرامجها. | ٢١ | ٦٣ | ١١ | ٣ | ٣.٠٤ | ٧٦.٠ | متوسطة | ٩ |
| ٨ | تصمم الخطط في الجمعية بصورة ارتجالية. | ٣ | ٣٣ | ٤٧ | ١٥ | ٢.٧٦ | ٦٩.٠ | منخفضة | ١٣ |
| ٩ | توجد لدى الجمعية استراتيجية طويلة المدى تسعى لتحقيقها. | ١٨ | ٦٥ | ١٣ | ٢ | ٣.٠١ | ٧٥.٣ | متوسطة | ١٠ |
| ١٠ | يشمل التخطيط جميع نواحي النشاط في الجمعية. | ١٩ | ٦٧ | ١٠ | ٢ | ٣.٠٥ | ٧٦.٣ | متوسطة | ٨ |
| ١١ | يوجد وضوح في خطط الجمعية واليات تنفيذ برامجها. | ٢٥ | ٦١ | ١١ | ١ | ٣.١٢ | ٧٨.٠ | متوسطة | ٦ |
| ١٢ | يراعى أثناء تصميم الخطة وضع خطة بديلة. | ٩ | ٦٣ | ٢١ | ٥ | ٢.٧٨ | ٦٩.٥ | منخفضة | ١١ |
| ١٣ | لا تتبع برامج الجمعية ومشروعاتها من الخطط العامة للجمعية. | ٣ | ٣١ | ٥٠ | ١٤ | ٢.٧٧ | ٦٩.٣ | منخفضة | ١٢ |
| ١٤ | تحدد الجمعية أهدافاً واقعية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة. | ٢٣ | ٧٠ | ٥ | ٠ | ٣.١٨ | ٧٩.٥ | متوسطة | ٤ |
| ١٥ | توجد متابعة فعلية للخطط من القائمين عليها أثناء مراحل تنفيذها. | ٣٤ | ٥٨ | ٦ | ٠ | ٣.٢٩ | ٨٢.٣ | قوية | ٢ |
| ١٦ | تعتمد الجمعية على التخطيط في كل مشروعاتها. | ٣٣ | ٥٧ | ٧ | ١ | ٣.٢٤ | ٨١.٠ | قوية | ٣ |
| المتوسط الحسابي للبُعد: ٤٨.٦٧ | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري للبُعد: ٥.٠٧٨ | | | | | | | | | |
| القوة النسبية للبُعد: ٧٦.٠% | | | | | | | | | |
| مستوى البُعد: متوسط | | | | | | | | | |

يختص الجدول (٢١) بتحليل استجابات المبحوثين حول بعد واقع ممارسة عملية التخطيط في المنظمات غير الحكومية، وقد اشتمل البعد على عدد (١٦) عبارة تعمل كمؤشرات لقياس هذه العملية لدى عينة البحث.

تراوحت قوة عبارات البعد كما يشير الجدول من (٨٢.٥% - ٦٥.٣%) أي من (مستوى الأداء القوي - مستوى الأداء المنخفض) دون أن تحصل أي عبارة على المستوى "القوي جدا" أو "الضعيف"، وقد بلغ عدد العبارات "القوية" في هذا البعد (٣ عبارات)، وجاء عدد العبارات المتوسطة (٩ عبارات)، في حين كان هناك (٤ عبارات) منخفضة، وقد جاء البعد بصورة عامة ضمن مستوى الأداء المتوسط، حيث بلغت قوته النسبية ٧٦.٠%، بمتوسط حسابي بلغ ٤٨.٧٦، وانحراف معياري ٥.٠٧٨.

جاء أفضل أداء - المستوى القوي - للجمعيات في هذه العملية ضمن العبارات (٣، ١٥، ١٦) ترتيبها على التوالي، حيث تهتم الجمعيات كثيرا "بمناقشة أهدافها واقتراح خططها بأسلوب جماعي" (قوتها: ٨٢.٥%) وقد يرجع ذلك لطبيعة الإدارة بالمنظمات غير الحكومية التي تعتمد كثيرا على عمل الفريق Team work واتخاذ قرارات جماعية ضمن اجتماعات

مجالس الإدارة فيما يخص أهداف الجمعيات وخططها والتي ستعرض بعد ذلك على الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي للتصديق عليها وإقرارها، حيث تعد -الجمعية العمومية- أعلى سلطة في المنظمة، كما أن المبحوثات قد أكدن على أنه "توجد متابعة فعلية للخطط من

القائمين عليها أثناء مراحل تنفيذها" (قوتها: ٨٢.٣%) وهو ما يعطي مؤشرا جيدا لوضع الخطط في تلك المنظمات ومتابعتها لضمان تطبيقها بما يساعد على تحقيق الأهداف بصورة

جيدة، ولعل هذا راجع لحرص الجمعيات كثيرا على عدم فشل تلك البرامج التي تتضمنها الخطط كي تتجنب أي قدر من الهدر للجهد أو الوقت أو المال والذي تعاني منه أصلا

الجمعيات بصورة عامة في السلطنة، وهذا ما أكدته عبارة "اعتماد الجمعية على التخطيط في كل مشروعاتها" (قوتها: ٨١.٠%) والتي جاءت في المرتبة الثالثة من العبارات القوية، وهو ما يشير إلى أن المشروعات التي تقيّمها الجمعيات توضع بعد دراسة وتخطيط، الأمر الذي من شأنه أن يجنب العشوائية في التصميم والتنفيذ والمنابعة.

جاء أداء الجمعيات في كثير من جوانب التخطيط ضمن "المستوى المتوسط"، حيث حصلت عدد (٩ عبارات من أصل ١٦) على المستوى المتوسط، لعل أهمها "إيمان قيادات الجمعية بالتخطيط لإنجاح عملها" (قوتها: ٧٨.٨%) و "إعلان أهداف الجمعية وخططها لأعضاء الجمعية" (قوتها: ٧٨.٠%)، ولقد حصلنا على الترتيبين الخامس والسادس على التوالي، لكن بالرغم من أنهما قريبين من "التصنيف القوي" إلا أنها تثير مجموعة من التساؤلات، حيث كان من المفترض أن تحصل على قوة أفضل تصل إلى أعلى التصنيف "قوية جدا" كون الإيمان بالتخطيط حاجة تتبع من اعتقاد الفرد وكان من الضروري أن يتحلى به جميع أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات دون أي تردد وأن الممارسات تتحدد من خلال ذلك الاعتقاد، وكذلك الأمر بالنسبة للعبارة الأخرى كون إعلان أهداف الجمعية وخططها للأعضاء من الشروط الأساسية لكي تنفذ بصورتها الفعلية من خلال الحصول على التصديق من الجمعية العمومية التي تمثل الأعضاء وقد كان من المفترض أن تحصل على استجابة أقوى من المبحوثين فهي حاجة ضرورية لا بد منها لإضفاء الشرعية على ممارسات الجمعيات بدلا من أن تتحول إلى جمعيات أشخاص "مجلس إدارة" كونهم قد يمثلون بذلك أنفسهم وليس الجمعية، وهذا ما يتعارض مع خصائص المنظمات غير الحكومية التي تعطي سلطة القرار للأغلبية وتقوم على الممارسات الديمقراطية.

وبالرغم من حصول الجمعية على مستوى أداء متوسط في البعد إجمالاً إلا أنه توجد بعض الممارسات التي حصلت على "مستوى أداء منخفض" لدى الجمعيات في عملية التخطيط وكانت ضمن العبارات (١، ٨، ١٣، ١٢) ترتيبها على التوالي من المنخفض، حيث

أكدن المبحوثات على أن "الجمعية تعتمد بشكل كلي على التخطيط قصير المدى" (قوتها: ٦٥.٣%)، وهو ما يعني انخفاضاً في التحضير للمستقبل والعمل له من جانب مسؤولي التخطيط بالمنظمات؛ نتيجة ارتكازهم على هذا النوع من التخطيط، في حين كان من الضروري على هذه الإدارات الاهتمام أيضاً بالتخطيط متوسط وطويل المدى أسوة بالتخطيط القصير فهي تعطي نتائج أفضل لأداء المنظمة حاضراً ومستقبلاً من خلال التحضير له جيداً

عبر تلك الأنواع الأخرى من التخطيط، من جانب آخر فإن المبحوثات أظهرن أن "خطط الجمعية تصمم بصورة ارتجالية" (قوتها: ٦٩.٠%) حيث حصلت هذه الممارسة على المرتبة الثانية من حيث العبارات المنخفضة، ولعل هذا راجع إلى وجود تفاوت بين استجابات المبحوثات حول هذه الأداء في الجمعية^{١٣}، ويبين لنا ذلك أن التخطيط الذي تعتمد عليه الجمعية في مشروعاتها لا يكون كافياً خاصة إذا تم بصورة ارتجالية، فالتخطيط الناجح من

الضروري أن يركز بناء على معلومات ودراسات كافية توفر ضماناً أكبر لنجاح الخطط والمشروعات والذي يتطلب استعداداً علمياً جيداً ومهارات إدارية لدى القائمين على التخطيط بتلك الجمعيات، وهو ما قد يكون غائباً لدى كثير من أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات في

سلطنة عمان؛ نتيجة حداثة من جهة وغياب الفئات المتعلمة عن الالتحاق بها من جهة أخرى، كما جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الانخفاض عبارة "لا تتبع مشروعات الجمعية

من الخطط العامة للجمعية" (قوتها: ٦٩.٣%) وهو ما يؤكد أن التخطيط للبرامج

^{١٣} - تركزت استجاباتهم أكثر بين (وافق ٣٣ مبحوثاً - لا أوافق ٧ مبحوثاً) وهو ما يعني تراوحها بين المتوسط الحسابي (٢-٣) ليكون متوسطها ٢.٧٦، وكذلك الحال مع معظم العبارات المنخفضة في هذا البعد.

والمشروعات بالجمعية يتم بصورة ارتجالية كما ذكرنا سابقا ودون الرجوع إلى الخطط المتفق عليها والأهداف المحددة، ما يعني انخفاض احتمالية تحقيق تلك المشروعات لأهداف الخطط ومن ثم الفشل لها وما تسعى لتحقيقه فعلا الجمعية، وفي المرتبة الرابعة ضمن (المستوى المنخفض) لم تظهر المبحوثات أنه: "يراعى أثناء تصميم الخطة وضع خطة أخرى بديلة" (قوتها: ٦٩.٥%) ولعل هذا راجع لحاجة هذه الخطوة إلى جهد إضافي من القائمين على التخطيط أثناء وضع الخطة الأساسية، أضف إلى ذلك عدم إيمانهم ربما بأهمية ذلك، فقد يتصور بعضهم إمكانية تدخلهم مباشرة في تعديل الخطة الرئيسية بما يتوافق والظروف التي تواجهها دون الحاجة لوجود خطة بديلة جاهزة، ما يعني ترك الأمور للمستقبل أكثر، وهو ما قد يتسبب بصعوبات كبيرة لدى الجمعيات مع تلك التغيرات الطارئة التي قد تحتاج إلى تدخلات سريعة تم التحضير لها مسبقا أثناء تصميم الخطة الأساسية بما يجنب الجمعية اللجوء إلى التجريب والحظ نتيجة غياب الخطة البديلة.

أخيرا يمكن القول أن الجمعيات لديها إلمام جيد في كثير من ممارسات عملية التخطيط، حيث تركزت تلك الممارسات بشكل كبير ضمن مستوى الأداء المتوسط بالرغم من صعوبتها، وقد ترجع هذه النتيجة إلى ارتفاع سنوات الخبرة لدى أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات بالسلطنة الذي ذلل كثيرا تلك الصعوبات وساهم في تزويد الجمعيات بالمهارة وحسن التعامل مع عملية التخطيط.

ثانيا- بعد عملية التنسيق:

جدول (٢٢)

يوضح نتائج استجابات المحبوثات حول البُعد الخاص بعملية التنسيق.

| م | العبارة | الاستجابة | | | | متوسط العبارة | قوة العبارة % | المستوى | ترتيب |
|--------------------------------|---|---------------|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|---------|-------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أشدة | | | | |
| ١ | يوجد تعاون متبادل بين الوحدات الإدارية بالجمعية. | ٤٢ | ٤٨ | ٥ | ٣ | ٣.٢٢ | ٨٣.٠ | قوية | ٢ |
| ٢ | لا تحرص الجمعية على تنفيذ برامج مشتركة مع جمعيات أخرى. | ٧ | ١٨ | ٦٣ | ١٠ | ٢.٧٨ | ٦٩.٥ | منخفضة | ١٢ |
| ٣ | يتم تأسيس لجان في الجمعية لتنفيذ برامجها. | ٣١ | ٦٠ | ٦ | ١ | ٣.٢٣ | ٨٠.٨ | قوية | ٤ |
| ٤ | تحدد اليات ووسائل التنسيق داخل الجمعية بصورة الواضحة. | ٣٠ | ٥٧ | ٨ | ٣ | ٣.١٦ | ٧٩.٠ | متوسطة | ٧ |
| ٥ | تؤمن قيادات الجمعية بالتنسيق لتحقيق أهدافها. | ٤١ | ٥٠ | ٥ | ٠ | ٣.٣٥ | ٨٣.٨ | قوية | ١ |
| ٦ | للجمعية وسائل اتصال جيدة مع الجهات الحكومية لتنسيق الجهود. | ٣٥ | ٤٧ | ١٥ | ١ | ٣.١٨ | ٧٩.٥ | متوسطة | ٦ |
| ٧ | تهتم الجمعية بالاتصال بالمجتمع لتحديد احتياجاتهم من البرامج. | ٢١ | ٦٤ | ٨ | ٥ | ٣.٠٣ | ٧٥.٨ | متوسطة | ١٠ |
| ٨ | يوجد تكرار وتداخل في الاختصاصات الإدارية في الجمعية. | ٦ | ٣١ | ٥٥ | ٦ | ٢.٦٢ | ٦٥.٥ | منخفضة | ١٤ |
| ٩ | تعقد اجتماعات مستمرة في الجمعية من أجل تنسيق الجهود. | ٣٥ | ٥٠ | ١٣ | ٠ | ٣.٢٢ | ٨٠.٥ | قوية | ٥ |
| ١٠ | تهتم الجمعية بالاتصال بمنظمات خارجية للاستفادة من إمكانياتها. | ١٥ | ٤٢ | ٣٥ | ٦ | ٢.٦٧ | ٦٦.٨ | منخفضة | ١٣ |
| ١١ | لا يوجد تنسيق بين كل مراحل العمل بالجمعية. | ٥ | ١٩ | ٥٠ | ٢٤ | ٢.٩٥ | ٧٣.٨ | متوسطة | ١١ |
| ١٢ | هناك تنسيق جيد لكافة وظائف وأنشطة العاملين بالجمعية. | ٢٤ | ٦٦ | ٥ | ٣ | ٣.١٣ | ٧٨.٣ | متوسطة | ٨ |
| ١٣ | تتوافر أساليب اتصال جيدة بين الوحدات الإدارية بالجمعية. | ٢٠ | ٧١ | ٥ | ٢ | ٣.١١ | ٧٧.٨ | متوسطة | ٩ |
| ١٤ | تتعاون الجمعية مع مؤسسات القطاع الخاص في المجتمع. | ٣٣ | ٥٩ | ٥ | ١ | ٣.٢٧ | ٨١.٨ | قوية | ٣ |
| المتوسط الحسابي للبعد: ٤٣.٠٣ | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري للبعد: ٥.٢٦٧ | | | | | | | | | |
| القوة النسبية للبعد: ٧٦.٨% | | | | | | | | | |
| مستوى البعد: متوسط | | | | | | | | | |

يختص الجدول (٢٢) بتحليل استجابات المبحوثات حول البعد الخاص بواقع ممارسة عملية التنسيق في المنظمات غير الحكومية، وقد اشتمل البعد على (١٤) عبارة تعمل كمؤشرات لقياس هذه العملية لدى عينة البحث.

تراوحت قوة عبارات البعد كما يشير الجدول من (٨٣.٨% - ٦٥.٥%) أي من (مستوى الأداء القوي - مستوى الأداء المنخفض) دون أن تحصل أي عبارة على المستوى "القوي جدا" أو "الضعيف"، وقد بلغ عدد العبارات "القوية" في هذا البعد (٥ عبارات)، وجاء عدد العبارات المتوسطة (٦ عبارات)، في حين كان هناك فقط (٣ عبارات) منخفضة، وقد جاء البعد بصورة عامة ضمن المستوى المتوسط في الأداء، حيث بلغت قوته النسبية ٧٦.٨%، بمتوسط حسابي بلغ ٤٣.٠٣، وانحراف معياري ٥.٢٦٧.

جاء أفضل أداء -المستوى القوي- للجمعيات في هذه العملية ضمن العبارات (٥، ١، ١٤، ٣، ٩) ترتيبها على التوالي، جاءت أولها أن قيادات الجمعية تؤمن بالتنسيق لتحقيق أهدافها" (قوتها: ٨٣.٨%) وهو جانب ضروري لابد وأن تتحلى به تلك القيادات في إدارة الجمعيات، ولعل ارتفاع معدل (إيمان القيادات بالتنسيق: ٨٣.٨%) بالمقارنة مع معدل (إيمان

القيادات بالتخطيط: ٧٨.٨%) يرجع كون ممارسة التنسيق يمكن أن تكون أسهل عند مقارنتها بالتخطيط والذي يحتاج إلى استعداد عال ومهارات خاصة قد لا تتوافر لدى كثير من قيادات الجمعيات مما يؤدي إلى انخفاض.....، وفي المرتبة الثانية من حيث القوة أكد المبحوثات على أنه "يوجد تعاون متبادل بين الوحدات الإدارية بالجمعية" (قوتها: ٨٣.٠%) وهو ما يؤكد النتيجة السابقة، حيث انعكس إيمان قيادات الجمعية بالتنسيق على ممارسته فعلا في الأمر

الواقع، والذي ظهر في وجود تعاون جيد بين الأقسام الإدارية داخل الجمعيات، وفي المرتبة الثالثة "قوية" أكد المبحوثات على أن "الجمعية تتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص بالمجتمع"

(قوتها: ٨١.٨%) وهي نتيجة متوقعة، فالجمعيات تسعى بشكل مستمر للحصول على دعم

من تلك المؤسسات بالمجتمع لتمويل برامجها، كما أن المؤسسات الخاصة تستغل المنظمات غير الحكومية وتدعمها بالموارد كونها تشكل قنوات هامة تخدم من خلالها فئات ضرورية

بالمجتمع كجزء من المسؤولية الاجتماعية لتلك المؤسسات، لذا تبقى الجمعيات في تعاون جيد مع تلك المؤسسات، وفي المرتبة الرابعة "قوية" أكدت نسبة كبيرة من المبحوثات على أنه "يتم

تأسيس لجان في الجمعية لتنفيذ برامجها" (قوتها: ٨٠.٨%) ويظهر هذا مدى اهتمام الجمعيات

بالتنسيق الداخلي بين وحداتها، فكثيرا ما تهتم الجمعيات بتأسيس لجان: كاللجنة الاجتماعية، واللجنة الثقافية، واللجنة الدينية...؛ لتسهيل ممارسة أعمالها، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة

من العبارات "القوية" أظهر المبحوثات على أنه "تعد اجتماعات مستمرة في الجمعية من أجل تنسيق الجهود" (قوتها: ٨٠.٥%)، وهي نتيجة طبيعية، حيث دائما ما تعد الاجتماعات وسيلة

هامة من وسائل التنسيق لدى المنظمات، والجمعيات هنا تعتمد عليها في اقتراح الخطط

والبرامج والأنشطة، واتخاذ القرارات في جوانب معينة، وغالبا ما تتم تلك الاجتماعات بين أعضاء مجالس الإدارة كونهم يشكلون إدارة الجمعية وتكون فترته الاعتيادية (شهريا) لدى

كثير من الجمعيات. ونلاحظ أن معظم تلك العبارات قوية يمكن اعتبارها نتائج طبيعية، حيث تعد ممارستها أساسية وضرورية لتسيير العمل بالجمعيات كما أن: تشكيل اللجان، وعقد

الاجتماعات، والتعاون المتبادل بين وحدات الجمعية، لا تتطلب بأي حال من الأحوال

إمكانات خاصة للجمعيات والقائمين عليها لتنفيذها، فهي تمارس بصورة مستمرة وبحضور أقوى عند مقارنتها بالممارسات الأخرى ضمن عملية التنسيق والتي ستظهر بشكل كبير في

التحليل القادم.

جاء أداء الجمعيات في كثير من جوانب التنسيق ضمن "المستوى المتوسط"، حيث بلغ عدد العبارات ضمن هذا المستوى في البعد (٦ عبارات)، ولعل أهمها: أن "الجمعية وجود وسائل اتصال جيدة مع الجهات الحكومية لتنسيق الجهود" (قوتها: ٧٩.٥%) وهي قريبة جدا من "التصنيف القوي"، ويظهر التنسيق الجيد بين الجمعيات والجهات الحكومية في اعتماد الجمعيات كثيرا على تلك الجهات في الحصول على الدعم المادي والفني والبشري، فعلى سبيل المثال: قد تستعين الجمعيات بمختصين من وزارة الصحة لتنفيذ برامج صحية كالتوعية بأضرار التدخين وتداعياته على صحة المدخن، أو تستعين أحيانا بضباط من شرطة عمان السلطانية لإلقاء محاضرات في مجال التوعية المرورية، أما الممارسات الأخرى ضمن هذا المستوى فإن قوتها تتراوح من (٧٣.٨% - ٧٩%) معظمها قريب جدا من الأداء القوي وبعيد نوعا ما عن الأداء المنخفض، وهي مؤشرات جيدة حول ممارسة هذه العملية لدى الجمعيات بالسلطنة.

أما أقل أداء للجمعيات في ممارسة عملية التنسيق فقلد جاء ضمن "المستوى المنخفض"، وتضمنته العبارات (٨، ١٠، ٢) ترتيبها على التوالي من المنخفض، أولها كانت في "وجود تكرار وتداخل في الاختصاصات الإدارية بالجمعية" (قوتها: ٦٥.٥) فقد أدى تفاوت استجابات المبحوثات إلى وقوعها ضمن الأداء المنخفض^{١٤}، فالتكرار في الاختصاصات من شأنه أن يظهر لنا مدى الصعوبة التي تواجه الجمعيات في إحداث التنسيق بين وظائفها الإدارية حيث تعد هذه الممارسة أكثر اختصاصا بالمقارنة مع الممارسات السابقة التي حصلت فيها الجمعيات على أداء أقوى ضمن هذه العملية، فالتنسيق بين الوظائف

^{١٤} - أدى تمركز استجابات المبحوثات بين (وافق ٣١ - لا أوافق ٥٥) مبحوثا إلى أن تكون درجة المتوسط الحسابي للعبرة = ٢٠.٦٢، كون العدد الأكبر من الاستجابات كانت في (لا أوافق)، حيث درجتها = ٣ كونها عبارة سلبية، ما أدى إلى وجود العبرة ضمن مستوى التصنيف "المنخفض".

الإدارية يتطلب مهارات خاصة، وقد أصبحت فيه قدرات الجمعيات عاجزة نوعاً ما لتنفيذها بالمستوى القوي أو حتى المتوسط، أما المرتبة الثانية "المنخفضة" فقد كان حول إن كانت "تهتم الجمعية بالاتصال بمنظمات خارجية للاستفادة من إمكاناتها" (قوتها: ٦٦.٨%) وقد

حملت تباين بين استجابات الباحثين حولها ما أدى إلى ضعفها، وتعد هذه الممارسة كونها منخفضة نتيجة طبيعية؛ فمعظم أنشطة جمعيات المرأة بالسلطنة تقليدية، وهي بالتالي لا تتطلب إمكانات عالية لا يمكن توفيرها إلا عبر المنظمات الخارجية، أضف إلى ذلك القيود التي تضعها الدولة على المنظمات غير الحكومية بالسلطنة من حيث استقبال الوفود أو الحصول على دعم من منظمات الخارجية، قد أسهم أيضاً في غياب التنسيق بين الجمعيات

والمنظمات غير الحكومية خارج السلطنة إلا فيما ندر وفي جوانب محدودة أيضاً لا تذكر وبصورة غير رسمية، وفي نتيجة متصلة بها جاءت بالمرتبة الثالثة "المنخفضة" عبارة أنه "لا تحرص الجمعية على تنفيذ برامج مشتركة مع جمعيات أخرى" (قوتها: ٦٩.٥) وهي نتيجة متوقعة، فكثير من الدراسات قد أكدت وجود ضعف لدى الجمعيات في السلطنة في جوانب التنسيق مع الجمعيات الأخرى كدراسة (صوفي، وعرفان، ٢٠١٢: ٢٤) ودراسة (غواص،

٢٠٠٧: ١٩٢) ودراسة (السعدي، ٢٠١٠: ١١٠)، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية التنسيق بين الجمعيات بالمجتمع، أضف إلى ذلك عدو وجود "جهاز تنسيقي" بالمجتمع "كالاتحاد النسائي" الذي يمكن أن يضم جمعيات المرأة بالمجتمع العماني ويساعد على تشجيع العمل المشترك وتسهيله بين الجمعيات بما يسهم في تقليل الجهود والتكاليف والوقت، ويضمن التكامل للأهداف والخدمات، ويجنب الازدواجية في الأداء.

أخيراً يمكن القول أن الممارسات التي تحتاج إمكانات ومهارات خاصة لعملية التنسيق كالتنسيق مع المنظمات خارج السلطنة، والتنسيق مع الجمعيات بالسلطنة، وكذلك

التدخل والتكرار بين الاختصاصات الإدارية لم تستطع الجمعيات التعامل معها بصورة جدية، وقد حصلت جميعها على أداء منخفض لدى الجمعيات في ممارستها، بينما حصلت الجمعيات على أداء أفضل في بعض الممارسات كالإيمان بالتنسيق، والتعاون بين وحدات المنظمة، وتأسيس اللجان، وعقد الاجتماعات بين الأعضاء بالجمعية، وهي بالتالي بالإضافة إلى كونها ضرورية فإن ممارستها لا تتطلب استعدادا خاصا أو مهارات معينة بل تعد جوانب روتينية لدى جميع المنظمات لا يمكن أن تقوم دون ممارستها، في حين جاءت الممارسات الأخرى للجمعيات ضمن هذه العملية في الأداء المتوسط، وهي نتيجة جيدة يمكن أن تكون مؤشرا جيدا للجمعيات في ممارستها لعملية التنسيق، فالأداء العام للجمعيات في عملية التنسيق وقع ضمن المستوى المتوسط.

ثالثاً- بُعد عملية التنظيم:

جدول (٢٣)

يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول البُعد الخاص بعملية التنظيم

| م | العبارة | الاستجابة | | | | متوسط العبارة | قوة العبارة % | المستوى | ترتيب |
|---------------------------------|---|---------------|-------|-------------|---------------------|------------------|---------------------|---------|-------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة | | | | |
| ١ | للسلطة خطوط واضحة ومحددة. | ١٧ | ٦٠ | ١٩ | ٢ | ٢٩٤ | ٧٣.٥ | متوسطة | ٩ |
| ٢ | هناك تقسيم جيد للعمل بين أفراد الجمعية. | ١٩ | ٦٦ | ١٠ | ٣ | ٣٠٣ | ٧٥.٨ | متوسطة | ٥ |
| ٣ | يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد الوحدات الإدارية من القمة إلى القاعدة. | ٢٩ | ٦٠ | ٦ | ٣ | ٣٠٧ | ٧٩.٣ | متوسطة | ٢ |
| ٤ | يوجد التزام جيد للأعضاء بلوائح وقرارات تقرها الجمعية. | ٢٦ | ٦٦ | ٤ | ٢ | ٣٠٨ | ٧٩.٥ | متوسطة | ١ |
| ٥ | توزع المسؤوليات والسلطة على أفراد الجمعية بناء على الكفاءة. | ٢٢ | ٦١ | ١٠ | ٥ | ٣٠٢ | ٧٥.٥ | متوسطة | ٦ |
| ٦ | تهتم الجمعية بتدريب حوافز ومكافآت بناء على معايير غير الأداء. | ٢ | ٥٦ | ٣٠ | ١٠ | ٢٩٤ | ٧٣.٥ | متوسطة | ٩ |
| ٧ | يوجد ضعف في الممارسات الديمقراطية داخل الجمعية. | ٢٩ | ٣٦ | ٢٨ | ٥ | ٢٠٩ | ٥٢.٣ | ضعيفة | ١٤ |
| ٨ | يقوم البناء التنظيمي على نظام اتصال متعدد الاتجاهات (صاعد/هابط). | ٧ | ٤٤ | ٣٥ | ١٢ | ٢٤٧ | ٦١.٨ | منخفضة | ١٣ |
| ٩ | لا يهتم الأعضاء كثيراً بحضور اجتماعات الجمعية. | ١٠ | ٢٨ | ٤٣ | ١٧ | ٢٠٦ | ٦٧.٠ | منخفضة | ١٢ |
| ١٠ | يوفر تنظيم الجمعية تفاعلاً جيداً لها مع المجتمع المحيط. | ٢٠ | ٦٠ | ١٤ | ٤ | ٢٩٨ | ٧٤.٥ | متوسطة | ٨ |
| ١١ | لا توجد رغبة لدى أفراد الجمعية في العمل المشترك. | ٥ | ١٣ | ٥٦ | ٢٤ | ٣٠١ | ٧٥.٣ | متوسطة | ٧ |
| ١٢ | يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس. | ١٠ | ٢٧ | ٣٣ | ٢٨ | ٢٨١ | ٧٠.٣ | متوسطة | ١٠ |
| ١٣ | تطبق الجمعية ما تحدده لوائحها التنظيمية. | ٢٨ | ٥٩ | ٦ | ٥ | ٣٠٢ | ٧٨.٠ | متوسطة | ٣ |
| ١٤ | تشجع سياسية الجمعية توفير المناخ الجيد للتعاون بين أعضائها. | ٢٤ | ٥٧ | ١٣ | ٤ | ٣٠٣ | ٧٥.٨ | متوسطة | ٥ |
| ١٥ | يتوافق البناء التنظيمي للجمعية مع أهدافها المحددة. | ٢٥ | ٦١ | ٨ | ٤ | ٣٠٩ | ٧٧.٣ | متوسطة | ٤ |
| ١٦ | تحدد الجمعية شروط الاستفادة من مشروعاتها عبر لوائح تعلق في مقرها. | ١٣ | ٥٢ | ٢٨ | ٥ | ٢٧٤ | ٦٨.٥ | منخفضة | ١١ |
| المتوسط الحسابي للبُعد: ٤٥.٧٨ | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري للبُعد: ٥.٠٢٧ | | | | | | | | | |
| القوة النسبية للبُعد: ٧١.٥% | | | | | | | | | |
| مستوى البُعد: متوسط | | | | | | | | | |

يختص الجدول (٢٣) بتحليل استجابات المبحوثين حول البعد الخاص بواقع ممارسة عملية التنظيم في المنظمات غير الحكومية، وقد اشتمل البعد على عدد (١٦) عبارة تعمل كمؤشرات لقياس هذه العملية لدى عينة البحث.

تراوحت قوة عبارات البعد بشكل عام كما يشير الجدول من (٢٩.٥% - ٥٢.٣%) أي من (مستوى الأداء المتوسط - مستوى الأداء الضعيف) دون أن تحصل أي عبارة على المستوى "القوي جدا" أو "القوي"، وقد بلغ عدد العبارات "المتوسطة" في هذا البعد (١٢) عبارة، وجاء عدد العبارات المنخفضة (٣ عبارات)، في حين كان هناك فقط (عبارة واحدة) ضعيفة، وقد جاء البعد بصورة عامة ضمن "المستوى المتوسط" في الأداء، فريب بشكل كبير من "المستوى المنخفض"^{١٥}، حيث بلغت قوته النسبية ٧١.٥%، بمتوسط حسابي بلغ ٤٥.٧٨، وانحراف معياري ٥.٠٢٧.

جاء أفضل أداء - المستوى المتوسط- للجمعيات في هذه العملية ضمن العبارات رقم (٤، ٣، ١٣، ١٥، ١٤/١٢، ٥، ١١، ١٠، ١/٦، ١٢) ترتيبها على التوالي، فقد أظهرت عينة الدراسة بأنه "يوجد التزام جيد للأعضاء باللوائح والقرارات التي تقرها الجمعية" (قوتها:

٧٩.٥%)، وهي قريبة جدا من التصنيف القوي، ولعل حصولها على الترتيب الأول جاء بسبب أهمية التقيد بلوائح الجمعية بالنسبة للأعضاء، أضف إلى ذلك طبيعة القرارات في هذه الجمعيات التطوعية والتي تتبع أصلا من الأعضاء أنفسهم - يتم إقرارها عبر الجمعية العمومية- لذا فهي تتميز بمراجعاتها لخصائص العمل التطوعي لتبتعد عن الصرامة وعدم المرونة والتي قد توجد في أنواع أخرى من المنظمات (كالحكومية، والخاصة) فيكون من

^{١٥} - تتراوح درجة المستوى المنخفض كما حددها في معيار التصنيف ضمن (٦٠ - أقل من ٧٠).

^{١٦} - يوجد تكرار في ترتيب هاتين العبارتين، فقد حصلت كلاهما على الترتيب الخامس في البعد، والأمر نفسه مع العبارة (٦) و(١)، حيث جاء ترتيبهما تساعا.

السهل للأعضاء الالتزام بتلك القرارات واللوائح بالجمعيات، كما أن المبحوثات أظهرن أنه "يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد الوحدات الإدارية بالجمعية من القمة إلى القاعدة" (قوتها: ٧٩.٣%)

وهي أيضا قريبة من التصنيف القوي، ما يعني أن الجمعيات تهتم بشكل جيد

بالتكوين الإداري فيها والذي يتحدد من خلاله تدرج مستوى السلطة من الأعلى إلى الأدنى، وعلى صلة بمدى وجود التزام للأعضاء بلوائح الجمعية (حصلت على المرتبة الأولى في

البعد) فقد أكد المبحوثات أيضا أن "الجمعية تطبق ما تحدده لوائحها التنظيمية" (قوتها: ٧٨.٠%)

ما يعني أن اللوائح تحظى باحترام جيد من قبل الأعضاء والجمعيات بصورة عامة، ولعل هذا يعطي مؤشرات حول اقتناع الأعضاء باللوائح والقرارات بالجمعية، الأمر

الذي من شأنه أن يقلل من الصراعات أو الخلافات التي من الممكن أن تنشأ بين الأعضاء وإدارة الجمعية، وفي المرتبة الرابعة من حيث الممارسة أكد المبحوثات أن "البناء التنظيمي

للجمعية يتوافق مع أهدافها المحددة" (قوتها: ٧٧.٣%) فغالبا ما تحدد الجمعيات وحدات

إدارية تختص بتوفير المجال لتحقيق أهداف معينة، كالأهداف الاجتماعية ويعبر عنها القسم/اللجنة الاجتماعية، والأهداف الثقافية لقسم/اللجنة المختصة بالبحوث والعلم، وهي

مؤشرات جيدة حول مدى اتصال الأهداف بالبناء التنظيمي للجمعيات بحيث يهيئ فرصا أكبر لتحقيقها، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أظهره المبحوثات من أداء ضمن هذه العملية، حيث

نلاحظ أن الممارسات الأفضل للجمعيات تمثل الجوانب الأساسية للتنظيم الرسمي" من حيث

اللوائح والهياكل التنظيمية، ومدى التزام الجمعيات والأعضاء بها، وتوافقها مع الأهداف العامة المحددة. أما الممارسات الأخرى ضمن هذا المستوى من الأداء - المتوسط - فقد

جاءت بصورة جيدة تراوحت قوة أدائها بين (٧٥.٣% - ٧٠.٣%)، ولعل أهمها: إشارة المبحوثات إلى أن "الفرد يتلقى الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس" (قوتها: ٧٠.٣%)

وهي بالتالي قريبة جدا من "التصنيف المنخفض"، ولهذه النتيجة دلالات يمكن أن تفسر في أن خطوط المسؤولية لدى بعض الأفراد بالجمعيات ليست واضحة، أو أن هناك تجاوزا للسلطات التي تعطى الفرد، أو أن توصيف الوظائف بالجمعيات غير محدد بشكل كاف لدى الأعضاء، ما يؤدي إلى حدوث ازدواجية أو تناقض بين القرارات أو التعليمات بالجمعيات، فعلى سبيل المثال يمكن أن تتلقى أمانة السر بالجمعية تعليمات معينة من رئيسة المجلس وأخرى تكون متناقضة مع تلك التعليمات من جانب نائبتها، وبالتالي يحدث هذا خلافا لدى أمانة السر في التنفيذ، فأى التعليمات تنفذ؟ في حين كان من الأفضل أن تتم تلك التعليمات وفق تدرج السلطة، فرئيسة المجلس تنقل تعليماتها لنائبتها والتي بدورها تنقل ذلك لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين ومنهم أمانة السر، وبهذا تمضي القرارات والتعليمات في تدرج متسلسل بشكل يجنب الازدواجية فيها، وربما ما زالت القيادات بالجمعية على غير وعي جيد بهذه الممارسة الإدارية من عملية التنظيم الإداري.

وجاء الأداء المنخفض للجمعيات في ممارسة عملية التنظيم ضمن العبارات (٦، ٩)، (٨) ترتيبها على التوالي من المنخفض، فالجمعيات لا تهتم كثيرا "بتحديد شروط الاستفادة من مشروعاتها عبر لوائح تعلق في مقرها" (قوتها: ٦٨.٥%) وقد يرجع ذلك لضعف الوعي بأهمية هذه الممارسة في أنها قد تسهم في إعطاء صورة تنظيمية أكبر للجمعية، كما أن الجمعيات تبرر غياب تلك اللوائح في عدم استقرار مجلس الإدارة بالجمعية وكذلك المشروعات التي تنفذها حيث تنصف أيضا بالتغيير والتنوع في فترات زمنية قصيرة ما يؤدي إلى صعوبة حصر شروط الاستفادة، مع ذلك فإن من الجيد أن تهتم الجمعيات بإبراز الأهداف التي تسعى لها والفئات التي تستهدفها وشروط الاستفادة من المشروعات التي تقيمها عبر لوائح تعلق في مقارها بدلا من أن تكتفي بحصر ذلك على ملفاتها أو أوراقها المكتبية،

كي يكون التنظيم واضحا لأعضاء المنظمة والمجتمع بصورة ميسرة وأكثر شفافية، وفيما يخص الاجتماعات التي تعقدها الجمعيات فقد أكد المبحوثات بأن "الأعضاء لا يهتمون كثيرا بحضورها" (قوتها: ٦٧.٠%) ويعكس ذلك عدم الجدية لدى الأعضاء، وبأن كثير منهم قد

يكتفون فقط بتسجيل العضوية دون أي تفعيل لها وهذا ما تعاني منه أصلا كثير من جمعيات المرأة بالسلطنة، ويمكن أن يرجع ذلك لضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الجمعية وأعضائها، أو أن الأعضاء على غير قناعة بمدى أهمية تواجدهم في تلك الاجتماعات كونها قد تتم بصورة شكلية ودون إتاحة الفرص لهم للمشاركة بشكل حقيقي، كل ذلك يؤدي إلى عدم اهتمام الأعضاء بحضور الاجتماعات، وفيما يخص اتجاه قنوات الاتصال بالجمعية فإن

المبحوثات لم يظهرن اقتناعا جيدا حول أن "البناء التنظيمي يقوم على نظام اتصال متعدد الاتجاهات (صاعد/هابط)" وربما يعود ذلك إلى عدم وضوح تلك الآليات من الاتصال لدى الأعضاء وإن كانت تتم بصورة أو أخرى داخل الجمعيات، مع ذلك يمكن أن تؤكد هذه النتيجة ما تم التوصل إليه من النتيجة السابقة حيث يعد انخفاض حضور الأعضاء لاجتماعات الجمعية مؤشرا حول وجود فجوة في نظام الاتصال بين مجلس الإدارة بالجمعية والأعضاء العاديين؛ فالاجتماعات تعد وسائل هامة تتم فيها تلك الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالجمعيات في الاتجاهين صاعد/هابط.

أما أقل أداء للجمعيات في ممارسة عملية التنظيم فقد جاء ضمن العبارة (٧)، حيث أظهرت استجابات المبحوثات أنه "يوجد ضعف في الممارسات الديمقراطية داخل الجمعية" (قوتها: ٥٢%) وهو مؤشر خطير يهدم المبادئ الحقيقية التي تقوم عليها المنظمات غير

الحكومية والتي تدور حول المشاركة بين الأعضاء فيها وسيادة القرارات الجماعية، وربما يعود ذلك لضعف الثقافة الديمقراطية بين الأعضاء ما يؤدي إلى غياب الممارسات القائمة

على التشاور واتخاذ القرار الجماعي في الجمعيات، أضيف إلى ذلك ضعف كثير من الأعضاء، وغياب التنسيق الجماعي بينهم؛ للوقوف أمام تسلط بعض الأعضاء في الجمعيات. بقي علينا أن نشير إلى أن الجمعيات تواجه صعوبات نوعا ما في ممارسة هذه

العملية وقد ظهر ذلك في انخفاض القوة النسبية للبعد (٧١.٥%) - قريب جدا من مستوى الأداء المنخفض - مقارنة بالعمليتين الأخرى التخطيط والتنسيق.

رابعاً- بُعد عملية التدريب:

جدول (٢٤)

يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول البُعد الخاص بعملية التدريب.

| م | العبارة | الاستجابة | | | | متوسط العبارة | قوة العبارة % | المستوى | ترتيب |
|---------------------------------|---|------------|-------|----------|---------------|------------------|---------------------|---------|-------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة | | | | |
| ١ | تؤمن قيادات الجمعية بالتدريب لتطوير أداء العاملين فيها. | ٤٠ | ٥٧ | ١ | ٠ | ٣.٤٠ | ٨٥.٠ | قوية | ١ |
| ٢ | يتم تخصيص موارد مالية سنوية لعملية التدريب بالجمعية. | ٢١ | ٥٨ | ١٣ | ٦ | ٢.٩٦ | ٧٤.٠ | متوسطة | ٧ |
| ٣ | يشمل التدريب مستويات إدارية متنوعة بالجمعية. | ١٦ | ٦٦ | ١١ | ٥ | ٢.٩٥ | ٧٣.٨ | متوسطة | ٨ |
| ٤ | لا يوجد تقييم مستمر لبرامج التدريب بالجمعية. | ١٠ | ٣١ | ٤٤ | ١٣ | ٢.٦١ | ٦٥.٣ | منخفضة | ١٢ |
| ٥ | يراعى في محتوى برامج التدريب المساهمة للجدد والمتقدم. | ٢٣ | ٦٤ | ٨ | ٣ | ٣.٠٩ | ٧٧.٣ | متوسطة | ٤ |
| ٦ | يتناسب عدد المتدربين مع ظروف التدريب. | ١٤ | ٦٤ | ١٤ | ٦ | ٢.٨٨ | ٧٢.٠ | متوسطة | ١١ |
| ٧ | تصمم برامج التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين. | ١٣ | ٦٦ | ١٤ | ٥ | ٢.٨٩ | ٧٢.٣ | متوسطة | ١٠ |
| ٨ | لا تهتم الجمعية بعقد دورات تدريبية متخصصة لمجلس الإدارة. | ٨ | ١٧ | ٤٤ | ٢٩ | ٢.٩٦ | ٧٤.٠ | متوسطة | ٧ |
| ٩ | تحرص الجمعية على متابعة أداء المتدربين أثناء التدريب. | ٢٥ | ٥٨ | ٨ | ٧ | ٣.٠٣ | ٧٥.٨ | متوسطة | ٦ |
| ١٠ | توفر الجمعية وسائل مهية لنجاح التدريب (كالقاعة والتكنولوجيا). | ٢٣ | ٦٠ | ١٢ | ٣ | ٣.٠٥ | ٧٦.٣ | متوسطة | ٥ |
| ١١ | تختار الجمعية المدربين بعناية. | ٢٦ | ٦١ | ٧ | ٤ | ٣.١١ | ٧٧.٨ | متوسطة | ٣ |
| ١٢ | تهتم الجمعية بمتابعة مستوى المتدربين بعد تدريبهم. | ١٧ | ٥٩ | ١٨ | ٤ | ٢.٩١ | ٧٢.٨ | متوسطة | ٩ |
| ١٣ | يراعى في التدريب الاهتمام بالجانب التطبيقي مع الجانب النظري. | ٢٥ | ٥٧ | ١٢ | ٤ | ٣.٠٥ | ٧٦.٣ | متوسطة | ٥ |
| ١٤ | تشجع الجمعية أعضائها للالتحاق ببرامج التدريب. | ٣٩ | ٤١ | ١١ | ٧ | ٣.١٤ | ٧٨.٥ | متوسطة | ٢ |
| المتوسط الحسابي للبُعد: ٤٢.٠٣ | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري للبُعد: ٦.٢١٥ | | | | | | | | | |
| القوة النسبية للبُعد: ٧٥.٠% | | | | | | | | | |
| مستوى البُعد: متوسط | | | | | | | | | |

يختص الجدول (٢٤) بتحليل استجابات المبحوثين حول البعد الخاص بواقع ممارسة عملية التدريب في المنظمات غير الحكومية، وقد اشتمل البعد على (١٤) عبارة تعمل كمؤشرات لقياس هذه العملية لدى عينة البحث.

جاء أفضل أداء - المستوى القوي- للجمعيات في هذه العملية ضمن العبارات (١)، فقد أشار المبحوثات أن "قيادات الجمعيات تؤمن بالتدريب لتطوير أداء العاملين فيها" (قوتها: ٨٥.٠%) وهو مؤشر جيد لمدى الوعي الذي توجد عليه القيادات بتلك الجمعيات حول أهمية عملية التدريب لإحداث التغيير، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته المبحوثات أثناء المقابلات من اهتمام الجمعيات بالتدريب، فأكثر المقترحات كانت تدور حول تدريب الأعضاء، وتأهيلهم خاصة في العمل الإداري، كما أن متوسط الدورات اللاتي حصلن عليها المبحوثات البالغ حوالي ٣ دورات (انظر الجدول: ١٩) قد انعكس ربما على إيمان القيادات بالتدريب من خلال تلك التجارب التدريبية؛ نتيجة شعورهن بالدور الذي تحدثه تلك الدورات من تغييرات إيجابية للعضو والجمعية.

وقعت أكثر الممارسات في عملية التدريب لدى الجمعيات ضمن مستوى الأداء المتوسط، فمن أصل ١٤ مؤشرا في هذا البعد وقع ١٢ مؤشرا ضمن هذا المستوى، لعل أهمها أن "الجمعية تشجع أعضائها للالتحاق ببرامج التدريب" (قوتها: ٧٨.٥%) قريبة من مستوى الأداء القوي، وتؤكد هذه النتيجة تلك النتيجة السابقة، حيث انعكس إيمان قيادات الجمعيات بالتدريب على تشجيع أعضائها للالتحاق بالبرامج التدريبية، جاء بعدها أن "الجمعية تختار المدربين بعناية" (قوتها: ٧٧.٨%) وهو مؤشر جيد للجمعيات ضمن عملية التدريب يؤكد حرص تلك الجمعيات على تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح لبرامجها التدريبية، بأن تراعى متطلبات التدريب الفعال ومنها "اختيار المدرب المناسب"، وبالنسبة للمتطلبات الأخرى الضرورية لإنجاح التدريب فقد أبدى المبحوثون أداء جيدا للجمعيات في استيفاء تلك المتطلبات، حيث "يراعى في برامج التدريب المساهمة للجديد والمتقدم" (قوتها: ٧٧.٣%) كما تعمل الجمعيات على "توفير وسائل مهياة لنجاح التدريب (كالقاعة والتكنولوجيا)" (قوتها: ٧٦.٣%)، وأيضا "الاهتمام بالجانب التطبيقي مع الجانب النظري في التدريب" (قوتها: ٧٦.٣%) وتؤكد كل تلك النتائج مدى فعالية البرامج التدريبية التي تنفذها الجمعيات وبأنها تمارس بصورة جيدة بشكل يسهم في تحقيقها للأهداف المرجوة، وقد يرجع الاهتمام الجمعيات بتلك المتطلبات من خلال استفادتها من تجارب الوزارة المشرفة -وزارة التنمية الاجتماعية- التي تنفذ سلسلة من الدورات والبرامج التدريبية بشكل مستمر يستفيد منها أعضاء الجمعيات خاصة القيادات فيها، مما يؤدي إلى اكتسابها خبرات في التعامل مع التدريب ومتطلباته بشكل جيد، أما الممارسات الأخرى التي وقعت ضمن هذا المستوى -المتوسط- فقد تراوحت درجاتها بين (٧٥.٨% - ٧٢.٠%) وهي بالتالي مؤشرات جيدة حول ممارسة عملية التدريب لدى الجمعيات بالسلطنة.

جاء أقل أداء -المستوى المنخفض- للجمعيات في هذه العملية ضمن العبارة (٤)، فلم تظهر استجابات المبحوثات إجماعا قويا لرفض أنه "لا يوجد تقييم مستمر لبرامج التدريب بالجمعية" (قوتها: ٦٥.٣%) ما يعني أن مرحلة متابعة التدريب وتقييمه لا تحظى باهتمام جيد لدى الجمعيات، وقد يؤدي ذلك إلى صعوبات كبيرة تواجه برامج التدريب أثناء تنفيذها؛ نتيجة غياب المتابعة والتعامل السريع مع التحديات التي تواجهها، كما أن ضعف تقويم التدريب قد يسهم في تكرار المعوقات وعدم تقاديها في البرامج التدريبية اللاحقة، وهو بالتالي مؤشر خطير يتطلب اهتماما جيدا من الجمعيات بهذه المرحلة من التدريب لكي تعطي النجاح للعملية التدريبية فيها.

وأخيرا فإن هذه النتائج تشير إلى أن الجمعيات لديها مقدرة جيدة في أداء كثير من ممارسات عملية التدريب، ويعد هذا مؤشرا في أن تسهم هذه الممارسات في إنجاح برامج التدريب بالشكل المطلوب في الجمعيات بحيث تسهم في تطوير مهارات الأعضاء وأدائهم بما يحقق الأهداف المرجوة.

خامسا- بُعد عملية التمويل:

جدول (٢٥)

يوضح نتائج استجابات الباحثين حول البُعد الخاص بعملية التمويل (الإدارة المالية).

| م | العبارة | الاستجابة | | | | متوسط العبارة | قوة العبارة % | المستوى | ترتيب |
|---------------------------------|--|------------|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|---------|-------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أشدة | | | | |
| ١ | تقوم الجمعية بحساب ما قد تحتاجه مستقبلا من الأموال. | ١٥ | ٦٥ | ١٤ | ٤ | ٢.٩٣ | ٧٣.٣ | متوسطة | ٩ |
| ٢ | تتمكن الجمعية من عمل الحساب الختامي لأنشطتها المالية. | ٤٤ | ٤٩ | ٥ | ٠ | ٣.٤٠ | ٨٥.٠ | قوية | ١ |
| ٣ | تعمل الجمعية على دراسة صعوبات التمويل وتذليلها. | ٢١ | ٦١ | ١٢ | ٤ | ٣.٠١ | ٧٥.٣ | متوسطة | ٤ |
| ٤ | لا تستطيع الجمعية دراسة جدوى المشروعات التي تنفذها. | ٥ | ٢٠ | ٥٨ | ١٥ | ٢.٨٥ | ٧١.٣ | متوسطة | ١١ |
| ٥ | تنفذ الجمعية مشروعات وأنشطة تدر دخلا على مواردها المالية. | ٦ | ٦٩ | ١٩ | ٤ | ٢.٧٩ | ٦٩.٨ | منخفضة | ١٣ |
| ٦ | تكلف الجمعية أحد المتخصصين بمسؤولية التخطيط المالي. | ٢١ | ٦٤ | ١١ | ٢ | ٣.٠٦ | ٧٦.٥ | متوسطة | ٣ |
| ٧ | تضع الجمعية نظاما محكما للرقابة على إيراداتها ومصروفاتها. | ٢٨ | ٦٤ | ٦ | ٠ | ٣.٢٢ | ٨٠.٥ | قوية | ٢ |
| ٨ | تحقق الجمعية ميزانية سنوية بدون عجز. | ١٢ | ٧٠ | ١٥ | ١ | ٢.٩٥ | ٧٣.٨ | متوسطة | ٧ |
| ٩ | تشجع الجمعية الأعضاء وأفراد المجتمع للمشاركة في التمويل. | ٩ | ٦٩ | ١٦ | ٤ | ٢.٨٥ | ٧١.٣ | متوسطة | ١١ |
| ١٠ | تتفاوض الجمعية باستمرار مع المؤسسات لتوفير موارد مالية. | ١١ | ٧٠ | ١٧ | ٠ | ٢.٩٤ | ٧٣.٥ | متوسطة | ٨ |
| ١١ | تحرص الجمعية على تطوير أساليب الحصول على التمويل. | ٤ | ٧٤ | ١٦ | ٤ | ٢.٨٠ | ٧٠.٠ | متوسطة | ١٢ |
| ١٢ | تضع الجمعية خطة لتحديد الاحتياجات المالية الفعلية للجمعية. | ١٤ | ٦٧ | ١٧ | ٠ | ٢.٩٧ | ٧٤.٣ | متوسطة | ٦ |
| ١٣ | تعمل الجمعية على وضع خطط مستقبلية لتطوير إدارتها المالية. | ١٧ | ٦٤ | ١٧ | ٠ | ٣.٠٠ | ٧٥.٠ | متوسطة | ٥ |
| ١٤ | توزع الجمعية بعناية مواردها المالية على خططها ومصروفاتها. | ١٨ | ٧١ | ٦ | ٣ | ٣.٠٦ | ٧٦.٥ | متوسطة | ٣ |
| ١٥ | تسوق الجمعية مشروعاتها وتعرض على مؤسسات المجتمع مقترحات بتمولها. | ٩ | ٧٤ | ١٥ | ٠ | ٢.٩٤ | ٧٣.٥ | متوسطة | ٨ |
| ١٦ | تتخير الجمعية الوقت المناسب للاتصال بالداعمين الماليين لتمويلها. | ١١ | ٧٠ | ١٥ | ٢ | ٢.٩٢ | ٧٣.٠ | متوسطة | ١٠ |
| المتوسط الحسابي للبُعد: ٤٧.٦٧ | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري للبُعد: ٥.١٠٣ | | | | | | | | | |
| القوة النسبية للبُعد: ٧٤.٤% | | | | | | | | | |
| مستوى البُعد: متوسط | | | | | | | | | |

يختص الجدول (٢٥) بتحليل استجابات المبحوثات حول البعد الخاص بواقع ممارسة عملية التمويل في المنظمات غير الحكومية، وقد اشتمل البعد على (١٦) عبارة تعمل كمؤشرات لقياس هذه العملية لدى عينة البحث.

تراوحت قوة عبارات البعد كما يشير الجدول من (٨٥.٠ - ٦٩.٨%) أي من (القوية - المنخفضة) دون أن تحصل أي عبارة على المستوى "القوي جدا" أو "الضعيف"، وقد بلغ عدد العبارات "القوية" في هذا البعد (عبارتين)، وجاء عدد العبارات المتوسطة (١٣) عبارة، في حين كان هناك فقط (عبارة واحدة) منخفضة، وقد جاء البعد بصورة عامة ضمن المستوى المتوسط من الأداء، حيث بلغت قوته النسبية ٧٤.٤، بمتوسط حسابي بلغ ٤٧.٦٧، وانحراف معياري ٥.١٠٣.

جاء أفضل أداء -المستوى القوي- للجمعيات في هذه العملية ضمن العبارات (٢، ٧) ترتيبها على التوالي من الأقوى، فقد أبدى المبحوثات إجماعا قويا حول أن الجمعيات "تتمكن من عمل الحساب الختامي لأنشطتها المالية" (قوتها: ٨٥%)، وفي نتيجة متصلة فقد أشار المبحوثات إلى أن الجمعيات "تضع نظاما محكما للرقابة على إيراداتها ومصروفاتها" (قوتها: ٨٠.٥%) ولعل ارتفاع هذه الممارسات لدى الجمعيات راجع لمدى أهميتها وتأثيرها بشكل كبير على سير العملية المالية بالجمعيات، وتخضع تلك الممارسات لمتابعة ورقابة مكثفة من الجهة المشرفة على الجمعيات -وزارة التنمية الاجتماعية- فتحرص الجمعيات كثيرا على التعامل مع حركة الأموال فيها بصورة دقيقة.

أما أكثر الممارسات في عملية التمويل لدى الجمعيات فقد وقعت ضمن مستوى الأداء المتوسط، فمن أصل ١٦ مؤشرا في البعد جاء ١٣ مؤشرا ضمن هذا المستوى، لعل أهمها: أن الجمعيات "توزع بعناية مواردها المالية على خطتها ومصروفاتها" (قوتها: ٧٦.٥%)

وهي نتيجة تظهر مدى اهتمام الجمعيات بصرف الأموال فيها بدقة، ويمكن أن يعزى ذلك لضعف الموارد المالية لدى تلك الجمعيات، كما أكد المبحوثات على أن الجمعيات "تكلف أحد المتخصصين بمسؤولية التخطيط المالي" (قوتها: ٧٦.٥%) وهي نتيجة تظهر مدى الوعي

لدى الجمعيات في التعامل مع الجوانب المالية ومنها التخطيط المالي بحرص ودقة شديدين بعيدا عن العشوائية والارتجال، كما أن وجود مختصين تعينهم الجمعية لممارسة هذه العملية من الممكن أنه أسهم في الحصول الجمعيات على أداء قوي في "حساب أنشطتها المالية في السنة الختامية بصورة جيدة (حصلت على الترتيب الأول ضمن البعد)"، من جانب آخر فإن المبحوثات أظهرن تفاوتاً في استجاباتهم حول أن الجمعية "لا تستطيع دراسة جدوى

المشروعات التي تنفذها" (قوتها: ٧١.٣%) ما أدى إلى قربها من المستوى المنخفض، ويشير ذلك إلى صعوبات تعانيها الجمعيات في هذه الممارسة، بحيث يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مواردها المالية بالسلب، من خلال تنفيذ مشروعات لا تحمل أي جدوى حقيقية للجمعية نفسها أو الفئات التي تستهدفها، كما أن المبحوثات لم يبين اقتناعاً قوياً حول أن الجمعيات تشجع أعضائها وأفراد المجتمع للمشاركة في التمويل" (قوتها: ٧١.٣%) ما أدى إلى قربها من

المستوى المنخفض، ويعني أن الجمعيات قد تفتقد مصدرين من مصادر التمويل هما (الأعضاء وأفراد المجتمع) لتكتفي أكثر بالدعم الحكومي ومساعدات القطاع الخاص، ويمكن أن يرجع ضعف تشجيع الجمعيات لتلك المصادر الأولى إلى عدم اهتمام الأعضاء أنفسهم أصلاً بدفع اشتراكات عضويتهم السنوية، كما أن بعض قيادات الجمعيات قد أبدت تحفظاً حول الاتصال بأفراد المجتمع من ذوي المال لتمويل برامجها كما أكدته المبحوثات في

المقابلات التي عقدها الباحث، وتتصل تلك النتيجة بشكل أو بآخر بما أظهرته استجابات المبحوثات من تفاوت حول أن الجمعيات "تحرص على تطوير أساليب الحصول على

التمويل" (قوتها: ٧٠٠%) أدى إلى قربها بشكل كبير من مستوى الأداء المنخفض، حيث ما زالت الجمعيات تعتمد على الدعم الحكومي بشكل كبير وما تقدمه المؤسسات الخاصة من مساعدات دون أي تطوير لأساليب أو مصادر تمويلها، في حين كان من الجيد أن تهتم الجمعيات بتطوير أساليب حديثة ومتجددة في التمويل خاصة المتعلقة بالدعم الذاتي لتشكل مصادر ثابتة في دعم الموارد المالية للجمعيات.

أما أقل أداء -المستوى المنخفض- للجمعيات في هذه العملية وقع ضمن العبارة (٥) حيث لم تظهر المبحوثات اتفاقا جيدا حول أن الجمعيات "تنفذ مشروعات وأنشطة تدر دخلا على مواردها المالية" (قوتها: ٦٩.٨%) وتؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه النتائج السابقة ضمن هذه العملية في عدم جدية الجمعيات في البحث عن مصادر إضافية للتمويل خاصة "المصدر الذاتي"، فما زالت تعتمد على المصادر التقليدية (الحكومي - الخاص) لتمويل برامجها، الأمر الذي قد يضع الجمعيات رهينة للمصدرين، وهما مصدرين قد لا يستمران طويلا بالنسبة لذلك الدعم الحكومي، أو أنها غير ثابتة بالنسبة لدعم القطاع الخاص، لذا على الجمعيات أن تهتم كثيرا بتنفيذ مشروعات تدر لها دخلا أضافيا لخزينتها المالية وتستفيد منها في توفير مصادر ثابتة للتمويل.

من هنا فإن الدعم الحكومي الجيد لتلك الجمعيات قد ساهم في تطوير ممارسة كثير من الجوانب المالية، وقد حققت الجمعيات أداء جيدا في الممارسات المتعلقة بإدارة الأموال وتوزيعها بالشكل الجيد على البرامج والمشروعات، وكذلك جوانب الرقابة والمتابعة لحركة الموارد المالية فيها كالحساب الختامي لأعمال السنة، كما أن الجمعيات تهتم كثيرا بتخصيص الوظيفة المالية لكثير من المتخصصين وهي كلها مؤشرات جيدة لمدى أداء عملية التمويل بالمنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان.

وبعد أن تناولنا النتائج التفصيلية لأبعاد الدراسة، سنستعرض الآن النتيجة العامة حول هذا التساؤل فيما يختص بواقع ممارسة العمليات الإدارية حسب القوة النسبية ومستوى الأداء،

جدول (٢٦)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقوة النسبية لأبعاد الدراسة ومستواها وترتيبها

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القوة النسبية % | المستوى | الرتبة |
|---|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------|
| ١ | عملية التخطيط | ٤٨.٦٧ | ٥.٠٧٨ | ٧٦.٠ | متوسط | ٢ |
| ٢ | عملية التنسيق | ٤٣.٠٣ | ٥.٢٦٧ | ٧٦.٨ | متوسط | ١ |
| ٣ | عملية التنظيم | ٤٥.٧٨ | ٥.٠٢٧ | ٧١.٥ | متوسط | ٥ |
| ٤ | عملية التدريب | ٤٢.٠٣ | ٦.٢١٥ | ٧٥.٠ | متوسط | ٣ |
| ٥ | عملية التمويل | ٤٧.٦٧ | ٥.١٠٣ | ٧٤.٤ | متوسط | ٤ |
| | الأبعاد ككل | ٤٥.٤٣ | ٥.٣٣٨ | ٧٤.٧ | متوسط | |

تظهر لنا بيانات الجدول (٢٦) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد التساؤل السابق قد بلغ ٤٥.٤٣، ودرجة الانحراف المعياري ٥.٣٣٨، وقد بلغت القوة النسبية للبعد ٧٤.٧، وهي

تقع ضمن مستوى "الأداء المتوسط" وفق المعيار المحدد لتصنيف الدرجات في الدراسة، وتظهر هذه النتيجة بأن المنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان ممثلة بجمعيات المرأة العمانية قد حصلت على أداء متوسط في ممارستها للعمليات الإدارية، ولقد وجد تقارب كبير بين درجة ممارسة كل عملية باستثناء عملية التنظيم والتي بقت ضمن نفس المستوى لجميع الأبعاد -المتوسط- مع قوة نسبية أقل نوعاً ما من العمليات الإدارية الأخرى، وتؤكد هذه

النتيجة مدى وجود إمام جيد لدى أعضاء مجالس إدارة الجمعيات - عينة البحث- بمتطلبات

كل عملية إدارية وممارستها بصورتها الفعلية بشكل جيد.

وفيما يخص ترتيب أبعاد الدراسة والتي جاءت كما يظهر في الجدول السابق (٢)،

حيث تم ترتيبها بناء على درجة القوة النسبية لكل بعد، فلقد جاء أفضل أداء لعينة البحث في عملية التنسيق، بمتوسط حسابي للبعد بلغ ٤٣.٠٣، وانحراف معياري وصلت قيمته إلى

٥.٢٦٧، ولقد جاءت قوته النسبية ٧٦.٨% بأداء عام متوسط، وتظهر لنا هذه النتيجة أن

الجمعيات تمارس التنسيق بصورة جيدة، وهي بالتالي عملية لا تواجه صعوبات كبيرة لدى

الجمعيات بالسلطنة، كما أكدت دراسة (حمزوي، ومصطفى، ٢٠١٢: ٩٨) بأن عملية

التنسيق تعد من أقل العمليات التي تواجه معوقات لدى المنظمات غير الحكومية بالسلطنة،

وربما يرجع ذلك كونها عملية تبقى ممارستها غير مستعصية لدى الجمعيات، فلا تحتاج

كثيرا إلى مهارات خاصة أو قدرات معنية كما هو حال العمليات الإدارية الأخرى، أضف

إلى ذلك بساطة الهيكل الإداري بتلك الجمعيات وكذلك البرامج والأنشطة التي تنفذها، وهو

بالتالي لا يعقد كثيرا القائمين على إدارة الجمعيات للتنسيق بين تلك الجوانب داخل الجمعية.

وفي الترتيب الثاني جاءت عملية التخطيط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد

٤٨.٦٧، بانحراف معياري ٥.٠٧٨، وبلغت القوة النسبية للبعد ٧٦.٠%، بأداء عام متوسط،

فبالرغم من أن عملية التخطيط تتصف غالبا بالصعوبة في ممارستها لدى كثير من المنظمات

غير الحكومية؛ نظرا لما تواجهه من معوقات، حيث أكدت دراسة (حمزوي، ومصطفى،

٢٠١٢: ٩٧) أن أكثر المعوقات الإدارية التي تواجه العمليات الإدارية كانت في عملية

التخطيط، وقد جاءت في المرتبة الثانية (من أصل ٩ عمليات) لدى المنظمات غير الحكومية

في سلطنة عمان ودولة الإمارات، مع ذلك فإن حصول الجمعيات على أداء متوسط في هذه

العملية يعد مؤشرا جيدا لها، كونها تعد من العمليات الإدارية الرئيسية والتي تؤثر على

العمليات الإدارية الأخرى، وربما يرجع حصول هذه العملية على الترتيب الثاني من حيث

أفضل العمليات الإدارية ممارسة في جمعيات المرأة إلى قدرة الجمعيات على التطوير من مهاراتها وقدراتها في التخطيط الإداري؛ نتيجة ارتفاع سنوات الخبرة لدى القيادات فيها من أعضاء مجالس الإدارة، فلقد بلغ متوسط الخبرة لديهم كما جاء في الدراسة حوالي ٥ سنوات (انظر الجدول: ١٥)، وهي فترة جيدة كفيلة بإضفاء مزيد من الحنكة والقدرة على التعامل مع متطلبات التخطيط في تلك الجمعيات.

وجاءت عملية التدريب في الترتيب الثالث للعمليات الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ ٤٢.٠٣، وانحراف معياري ٦.٢١٥، ولقد بلغت قوة البعد النسبية ٧٥.٠%، بأداء عام متوسط، وهذه النتيجة توضح أن عملية التدريب في الجمعيات تمارس بشكل جيد، ما يعني أن هناك اهتمام جيد لدى قيادات الجمعيات بتنمية الموارد البشرية فيها وهم الأعضاء، من حيث تطوير المعارف، وزيادة المهارات، وتغيير الاتجاهات نحو الجوانب الإيجابية التي تفيد الأعضاء أنفسهم والمجتمع الذي تخدمه الجمعية. بقي علينا أن نشير أن هناك الوزارة المشرفة على الجمعيات (وزارة التنمية الاجتماعية) تعطي اهتماما جيدا لهذه العملية، والذي يظهر في شكل دورات مستمرة ينفذ منها كثير من أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات، وهو ما انعكس نوعا ما على نتيجة عملية التدريب لدى تلك الجمعيات، خصوصا إذا ما علمنا أنها عملية تحمل جوانب فنية كبيرة، وهي ليست بالسهلة وتتطلب استعدادا خاصا لدى القائمين عليها، وهو ما تعمل الوزارة على تغطيته بلعب الدور الأكبر في هذه العملية بالتعاون مع الجمعيات.

وفي المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة جاءت عملية التمويل، وقد بلغ المتوسط الحسابي فيها ٤٧.٦٧، وانحرافها المعياري ٥.١٠٣، بينما بلغت قوتها النسبية ٧٤.٤%، بأداء عام متوسط، وتعد هذه النتيجة مؤشرا جيدا لجمعيات المرأة بالسلطنة وقوعها في المستوى

المتوسط من الأداء، ولعل هذه النتيجة لها عدة مبررات، أهمها: حصول الجمعيات على دعم جيد من الدولة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى غير الحكومية بالسلطنة، كما أن هناك تعاون معقول -نوعا ما- من القطاع الخاص لبعض البرامج والأنشطة التي تنفذها الجمعيات في

خدمة المجتمع خاصة إذا ما علمنا أن الدراسة تختص بالجمعيات في محافظتي مسقط وظفار، كون هاتين المحافظتين تعدان من أهم المحافظات بالسلطنة، ويوجد فيها قطاعات نفطية وصناعية متنوعة، وبالتالي فرصا أكبر للحصول على دعم قوي من تلك المؤسسات في القطاع الخاص، أضف إلى ذلك البرامج والأنشطة التي تنفذها الجمعيات والتي لا تعد مكلفة بالمقارنة مع ما تحصل عليه الجمعيات من دعم، كما أن بعض الجمعيات لديها مقار خاصة

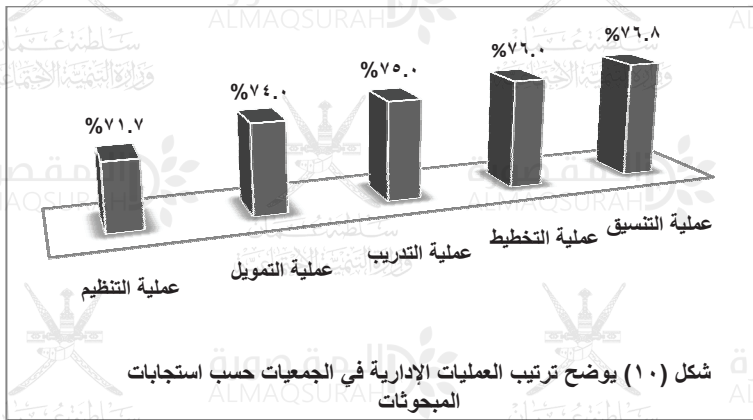
يمكن أن تستغلها في توفير موارد إضافية لميزانياتها، مع ذلك فإن هذه العملية تعد ضرورية، وهي تشكل العصب الوريدي لاستمرار الجمعيات، ويجب أن تحظى قياداتها بمهارات أكبر وقدرات أفضل لتمكين الجمعيات من الاعتماد ذاتيا على مواردها، فالدعم الحكومي لن يكون مستمرا، كون الدولة غير ملزمة بالمنظمات غير الحكومية والتي تقوم في الأساس على الجهود التطوعية لأعضائها وما يقدمه أفراد المجتمع والمؤسسات الخاصة من دعم لها.

وفي الترتيب الأخير جاءت عملية التنظيم، حيث بلغ متوسط الحسابي للبعد ٤٥.٧٨، وقيمة الانحراف المعياري ٥٠.٢٧، وقد بلغت القوة النسبية للبعد ٧١.٥%، بأداء عام متوسط قريب جدا من (الأداء المنخفض)، ولعل تدني درجة ممارسة عملية التنظيم مقارنة بالعمليات الإدارية الأخرى يعود إلى كون هذه العملية تشكل لب الإدارة، بما تتضمنه من تكوين للهيكل الإداري، وتقسيم للوحدات الإدارية، وتوزيع لاختصاصات العمل فيها، عبر لوائح تنظيمية

تحدد بشكل كبير سير أداء المنظمة والأعضاء، كل تلك المهام تتطلب مهارات واستعداد غير عادي لدى الأعضاء بالجمعيات للنجاح في ذلك، بينما تعاني منه أصلا الجمعيات خاصة مع

تدني المستوى العلمي لأعضاء مجالس إدارتها والذين يقودون العملية الإدارية بالجمعيات، لذا فإن متطلبات عملية التنظيم قد لا تتوفر بشكل جيد لدى المنظمات غير الحكومية بالسلطنة، ما يتطلب دعماً فنياً وبشرياً من الدولة لتلك الجمعيات، لتزويدها بالخبرات والمهارات الضرورية حتى تمارس هذه العملية بشكل أكبر مما عليه الآن.

وهنا شكل توضيحي لترتيب العمليات الإدارية حسب القوة النسبية، وذلك وفق ما جاءت به نتائج الدراسة:



٣-٥: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث حول (إذا ما وجدت فروق أو تأثيرات

ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العمليات الإدارية تعزى

لبعض المتغيرات المستقلة)

للإجابة عن هذا التساؤل فقد تم وضع مجموعة من الأسئلة التي تحاول قياس

أثر بعض المتغيرات على الفروق بين المجموعات في واقع ممارسة العمليات الإدارية،

وهي كالآتي:

أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العمليات الإدارية تعزى

لمتغيري "المحافظة" و"هل تم الحصول على دورات تدريبية"؟

تمت الإجابة عن هذا التساؤل باستخدام الاختبار الإحصائي (ت) "لـعنتين

مستقلتين (Independent-sample t-test) للتحقق من دلالة الفروق بين متغيري

(مسقط/ظفار)، وكذلك بين متغيري (نعم/لا) - هل توجد دورات - في ممارسة

العمليات الإدارية، نتناولهما كالآتي:

١- متغير "المحافظة الجغرافية": تم إجراء اختبار الفروق بين المجموعات المستقلة

(T-test) لاستكشاف أثر المحافظة الجغرافية التي توجد فيها الجمعيات على

ممارسة العمليات الإدارية، وقد تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين وفقاً لذلك:

(المجموعة ١: محافظة مسقط)، (المجموعة ٢: محافظة ظفار)، والنتيجة كالآتي:

جدول (٢٧)

يوضح نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين متغير "المحافظة الجغرافية" في ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | المتغير | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|---------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | مسقط | ٢٨ | ٤٦.٧٩ | ٦.٧٩٥ | ١.٩٢ | ٠.٠٦٢ | غير دالة |
| | ظفار | ٧٠ | ٤٩.٤٣ | ٤.٠٢٠ | | | |
| عملية التنسيق | مسقط | ٢٨ | ٤٠.١١ | ٦.٧٧٩ | ٢.٩٩ | ٠.٠٠٥ | دالة |
| | ظفار | ٧٠ | ٤٤.٢٠ | ٤.٠٢٠ | | | |
| عملية التنظيم | مسقط | ٢٨ | ٤٢.٩٣ | ٦.٣١٨ | ٣.٢١ | ٠.٠٠٣ | دالة |
| | ظفار | ٧٠ | ٤٧.٠٤ | ٣.٨٧٣ | | | |
| عملية التدريب | مسقط | ٢٨ | ٣٧.٣٩ | ٧.٨٤٣ | ٤.١٤ | ٠.٠٠٠ | دالة |
| | ظفار | ٧٠ | ٤٣.٨٩ | ٤.٢٤٤ | | | |
| عملية التمويل | مسقط | ٢٨ | ٤٤.٦٨ | ٥.٩٥٧ | ٣.٤٠ | ٠.٠٠٢ | دالة |
| | ظفار | ٧٠ | ٤٨.٨٧ | ٤.١٩٨ | | | |

($P < ٠,٠٥$)

يشير الجدول (٢٧) إلى أن هناك فروقا دالة إحصائية بين الجمعيات في ممارسة العمليات الإدارية الآتية: (التنسيق - التنظيم - التدريب - التمويل) تعزى لمتغير المحافظة ولصالح الجمعيات بمحافظة ظفار، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة عملية التخطيط مع نفس المتغير، ونوضح النتائج كالآتي:

أ. عملية التنسيق: بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الجمعيات بمحافظة مسقط في ممارستها لهذه العملية (٤٠.١١)، مقابل (٤٤.٢٠) لمجموعة الجمعيات بمحافظة ظفار.

ب. عملية التنظيم: بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الجمعيات بمحافظة مسقط في ممارستها لهذه العملية (٤٢.٩٣)، مقابل (٤٧.٠٤) لمجموعة الجمعيات بمحافظة ظفار.

ج. عملية التدريب: بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الجمعيات بمحافظة مسقط في ممارستها لهذه العملية (٣٧.٣٩)، مقابل (٤٣.٨٩) لمجموعة الجمعيات بمحافظة ظفار.

د. عملية التمويل: بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الجمعيات بمحافظة مسقط في ممارستها لهذه العملية (٤٤.٦٨)، مقابل (٤٨.٨٧) لمجموعة الجمعيات بمحافظة ظفار.

وتشير هذه النتائج إلى أن الجمعيات بمحافظة ظفار تمارس العمليات الإدارية الأربع السابقة بشكل أفضل من الجمعيات بمحافظة مسقط، وقد يعود ذلك إلى الخبرة الطويلة للجمعيات بمحافظة ظفار بالمقارنة مع الجمعيات بمحافظة مسقط، حيث يوجد ٣ جمعيات لديها خبرة أكثر من ٢٨ سنة في محافظة ظفار مقابل جمعية واحدة فقط في محافظة مسقط

لديها خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وقد ساهمت تلك الخبرات الطويلة لعينة ظفار في تطوير ممارستها لعمليات التنسيق والتنظيم والتدريب والتمويل.

٢- متغير "هل تم الحصول على دورات تدريبية": تم إجراء اختبار الفروق بين المجموعات المستقلة (T-test) لاستكشاف تأثير الدورات التدريبية على ممارسة العمليات الإدارية الخمس، وقد تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين وفقاً لاستجاباتهم حول إن حصلوا على دورات تدريبية كونهم أعضاء مجلس الإدارة أم لا: (المجموعة ١: نعم)، (المجموعة ٢: لا) والنتيجة كالتالي:

جدول (٢٨)

يوضح نتائج اختبارات (T-test) لمعرفة الفروق بين متغير "هل تم الحصول على دورات تدريبية" في ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | المتغير | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|---------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | نعم | ٦٨ | ٤٩.١٦ | ٥.٣٤٩ | ١.٤٤ | ٠.١٥٣ | غير دالة |
| | لا | ٣٠ | ٤٧.٥٧ | ٤.٢٨١ | | | |
| عملية التنسيق | نعم | ٦٨ | ٤٣.٦٦ | ٥.٠٨٠ | ١.٨٠ | ٠.٠٧٤ | غير دالة |
| | لا | ٣٠ | ٤١.٦٠ | ٥.٤٨٧ | | | |
| عملية التنظيم | نعم | ٦٨ | ٤٥.٩١ | ٤.٩٧٧ | ٠.١٣ | ٠.٨٩٦ | غير دالة |
| | لا | ٣٠ | ٤٥.٧٧ | ٥.٢٢٤ | | | |
| عملية التدريب | نعم | ٦٨ | ٤٢.٧٨ | ٥.٤٨٨ | ١.٦١ | ٠.١١٣ | غير دالة |
| | لا | ٣٠ | ٤٠.٣٣ | ٧.٤٣٩ | | | |
| عملية التمويل | نعم | ٦٨ | ٤٦.٠٧ | ٤.٩٣٥ | ٢.١٠ | ٠.٠٣٨ | دالة |
| | لا | ٣٠ | ٤٠.٣٨ | ٥.١٩٢ | | | |

($P < ٠,٠٥$)

يشير الجدول (٢٨) إلى أن هناك فروقا دالة إحصائية بين المجموعات في ممارسة

(عملية التمويل) تعزى لمتغير الدورات التدريبية ولصالح المبحوثات اللاتي حصلن على

دورات تدريبية ، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية الأربع الأخرى مع نفس المتغير، وكان المتوسط الحسابي لممارسة عملية التمويل لدى مجموعة المبحوثات اللاتي حصلن على دورات تدريبية (٤٦.٠٧)، مقابل (٤٠.٣٨)

لمجموعة المبحوثات اللاتي لم يحصلن على دورات تدريبية سابقة.

وتشير هذه النتائج إلى أن المبحوثات اللاتي حصلن على دورات تدريبية لديهن مقدرة أكبر في ممارسة عملية التمويل بالمقارنة مع المبحوثات اللاتي لم يحصلن على دورات، ولعل ذلك راجع لأهمية الدورات ودورها في صقل مهارات الأعضاء وقدراتهم للتعامل جيدا مع العمليات الإدارية خاصة عملية التمويل والتي تحظى باهتمام أكبر في تأهيل الأعضاء

بالمقارنة مع العمليات الإدارية؛ كون الموارد المالية التي تهتم بها هذه العملية تعد شرطاً أساسياً لوجود المنظمة واستمرارها في تقديم خدماتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عرفان، ٢٠٠٨: ٢٠٣) التي أكدت أن هناك أثر دال إحصائي للتدريب في تحسين قدرات عضوات

مجالس الإدارات بجمعيات المرأة العمانية في العملية المالية، الجدير بالذكر أنه وجدت فروقا بين ممارسة العمليات الإدارية الأخرى لصالح مجموعة من حصلن على دورات كما تشير

المتوسطات الحسابية في الجدول السابق لكنها لم تكن دالة إحصائية عكس عملية التمويل، ما يعنى أن للدورات التدريبية أثر واضح في تطوير الأداء الإداري لأعضاء مجالس الإدارة بالمنظمات غير الحكومية في سلطنة عمان.

ثانيا: هل يوجد أثر ذا دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية يعزى لمتغيرات: "العمر"، و"سنوات الخبرة"، و"مستوى العضوية"، و"التعليم"، و"الحالة الوظيفية"،

و"الاجتماعية"؟

تم استخدام الاختبار الإحصائي " (ف)المجموعة من العينات (One Way Anova)

للإجابة عن هذا التساؤل؛ حيث يساعد هذا الاختبار في التحقق من أثر تلك المتغيرات على

ممارسة العمليات الإدارية، نتاولهما كالآتي:

١- متغير "العمر": تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات وفقا للعمر:(المجموعة

١: أقل من ٣٠ سنة)، (المجموعة ٢: ٣٠ إلى أقل من ٤٠)، (المجموعة ٣: ٤٠ إلى

أقل من ٥٠)، (المجموعة ٤: ٥٠ فأكثر)، بعد ذلك تم إجراء اختبار تحليل

التباين الأحادي One Way Anova لاستكشاف تأثير العمر على ممارسة

العمليات الإدارية الخمس، والنتيجة كالآتي:

جدول (٢٩)

يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي " (One Way Anova) لمعرفة أثر متغير "العمر" في ممارسة

العمليات الإدارية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | بين المجموعات | ٢٣٢.٥ | ٣ | ٧٧.٥ | ٣.٢١١ | ٠.٠٢٧ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٢٦٩.٠ | ٩٤ | ٢٤.١ | | | |
| عملية التنسيق | بين المجموعات | ٣٨.٠ | ٣ | ١٢.٦ | ٠.٤٥٠ | ٠.٧١٨ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٦٥٢.٨ | ٩٤ | ٢٨.٢ | | | |
| عملية التنظيم | بين المجموعات | ٦٢.٤ | ٣ | ٢٠.٨ | ٠.٨١٨ | ٠.٤٨٧ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٣٨٨.٨ | ٩٤ | ٢٥.٤ | | | |
| عملية التدريب | بين المجموعات | ١٨.٩ | ٣ | ٦.٣ | ٠.١٦٠ | ٠.٩٢٣ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٣٧٢٧.٩ | ٩٤ | ٣٩.٦ | | | |
| عملية التمويل | بين المجموعات | ١٩.٣٩٩ | ٣ | ٦.٤ | ٠.٢٤٣ | ٠.٨٦٦ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٥٠٦.١ | ٩٤ | ٢٦.٦ | | | |

($P < ٠.٠٥$)

يتضح من الجدول (٢٩) أن هناك اختلاف دلالي إحصائي - عند مستوى

($p < ٠.٠٥$) - في درجات ممارسة (عملية التخطيط) تعزى لمتغير العمر، في حين لم يظهر

أي أثر لنفس المتغير على ممارسة العمليات الإدارية الأربعة الأخرى، وللكشف عن موقع الفروق في ممارسة عملية التخطيط تتجه لأي الفئات العمرية فقد تم إجراء اختبار Post (Hoc) نمط Scheffe، وكشفت نتائجه وجود فروق فقط بين (المجموعة ١: أقل من ٣٠

سنة) و (المجموعة ٤: أكثر من ٥٠) في ممارسة عملية التخطيط ولصالح الأولى - أقل من ٣٠ سنة-، حيث وصلت درجة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق بين المجموعتين إلى (٠.٠٣٦)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة (٥٠.١٠)، مقابل (٤٤.٥٦) لمجموعة الذين بلغت أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثات اللاتي نقل أعمارهن عن ٣٠ سنة يحققن أداء

أفضل في ممارسة عملية التخطيط بالمقارنة مع المبحوثات اللاتي تزيد أعمارهن عن ٥٠ سنة، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي لدى فئة "أقل من ٣٠ سنة" بالمقارنة مع الفئات العمرية الأخرى؛ كون فرص التعليم ازدادت طرديا مع مرور السنوات في سلطنة عمان خاصة في السنوات العشر الماضية، ما يشير إلى أن تلك الفئة العمرية تملك فرصا أكبر في الحصول على مستوى تعليمي أكبر، ولأن المنطق يشير إلى وجود علاقة طردية

بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى ممارسة العمليات الإدارية خاصة التخطيط بما تحتاجه من استعداد علمي ومهارات خاصة، فإن ذلك يؤهل الفئة العمرية "أقل من ٣٠ سنة" للتعامل مع عملية التخطيط بالشكل الأفضل من الفئة العمرية "أكثر من ٥٠ سنة" كون حظها من التعليم قد يكون أقل، وهذا ما أظهرته الدراسة الحالية في أن ضمن الفئة العمرية "أكبر من ٥٠ سنة" هناك حوالي ٤٤% لديهم مستوى تعليمي "دون الثانوي"، في حين كانت النسبة أقل من ١% لنفس المؤهل عند الفئة العمرية "أقل من ٣٠ سنة".

٢- متغير "سنوات الخبرة": تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات وفقاً لسنوات

الخبرة: (المجموعة ١: أقل من سنة خبرة)، (المجموعة ٢: ١ إلى أقل من ٥)،

(المجموعة ٣: ٥ إلى أقل من ١٠)، (المجموعة ٤: ١٠ فأكثر)، بعد ذلك تم إجراء

اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستكشاف تأثير سنوات الخبرة

على ممارسة العمليات الإدارية الخمس، والنتيجة كالآتي:

جدول (٣٠)

يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة أثر متغير "سنوات الخبرة" في

ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | بين المجموعات | ١٦٣.٠ | ٣ | ٥٤.٣ | ٢.١٨٥ | ٠.٠٩٥ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٣٣٨.٥ | ٩٤ | ٢٤.٨ | | | |
| عملية التنسيق | بين المجموعات | ٢٤.٢ | ٣ | ٨.٠ | ٠.٢٨٥ | ٠.٨٣٦ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٦٦٦.٦ | ٩٤ | ٢٨.٣ | | | |
| عملية التنظيم | بين المجموعات | ٥٣.٤ | ٣ | ١٧.٨ | ٠.٦٩٨ | ٠.٥٥٦ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٣٩٧.٨ | ٩٤ | ٢٥.٥ | | | |
| عملية التدريب | بين المجموعات | ٥٢.٦ | ٣ | ١٧.٥ | ٠.٤٤٦ | ٠.٧٢١ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٣٦٩٤ | ٩٤ | ٣٩.٣ | | | |
| عملية التمويل | بين المجموعات | ٨١.٠ | ٣ | ٢٧.٠ | ١.٠٣٩ | ٠.٣٧٩ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٤٤٤.٤ | ٩٤ | ٢٦.٠ | | | |

($P < ٠,٠٥$)

يتضح من الجدول (٣٠) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية - عند مستوى ($٠,٠٥$)

($P < ٠,٠٥$) - في درجات ممارسة العمليات الإدارية الخمس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتشير

هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة للأعضاء ليس لها تأثير كبير على ممارسة العمليات

الإدارية في المنظمات غير الحكومية، وقد يرجع ذلك لكون العمليات الإدارية تعتمد أكثر

على مستوى التعليم والمعرفة أكثر من الخبرة، خاصة إذا ما علمنا أن هناك علاقة عكسية

بين سنوات الخبرة والمستوى التعليمي لدى عينة البحث، حيث أن هناك ٩٠% من فئة "أقل

من سنة خبرة" لديها مؤهل دبلوم عام فأعلى، مقابل ٧٥% فقط للمؤهلات نفسها عند الفئة ١٠ سنوات فأكثر".

٣- متغير "مستوى العضوية": تم تقسيم أفراد العينة إلى خمس مجموعات وفقا لنوع العضوية: (المجموعة ١: رئيسة مجلس الإدارة)، (المجموعة ٢: نائبة رئيسة مجلس الإدارة)، (المجموعة ٣: أمينة الصندوق)، (المجموعة ٤: أمينة السر)، بعد ذلك تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستكشاف تأثير مستوى العضوية على ممارسة العمليات الإدارية الخمس، والنتيجة كالآتي:

جدول (٣١)

يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" (One Way Anova) لمعرفة أثر متغير "مستوى العضوية" في

ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | بين المجموعات | ١٣٣.٩ | ٤ | ٣٣.٤ | ١.٣١٦ | ٠.٢٧٠ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٣٦٧.٥ | ٩٣ | ٢٥.٤ | | | |
| عملية التنسيق | بين المجموعات | ١٤٨.١ | ٤ | ٣٧.٠ | ١.٣٥٥ | ٠.٢٥٦ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٥٤٢.٧ | ٩٣ | ٢٧.٣ | | | |
| عملية التنظيم | بين المجموعات | ٨٢.٤ | ٤ | ٢٠.٦ | ٠.٨٠٩ | ٠.٥٢٣ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٣٦٨.٨ | ٩٣ | ٢٥.٤ | | | |
| عملية التدريب | بين المجموعات | ٤٧.١ | ٤ | ١١.٧ | ٠.٢٩٦ | ٠.٨٨٠ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٣٦٩٩.٨ | ٩٣ | ٣٩.٧ | | | |
| عملية التمويل | بين المجموعات | ٩٧.٣ | ٤ | ٢٤.٣ | ٠.٩٣٢ | ٠.٤٤٩ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٤٢٨.٢ | ٩٣ | ٢٦.١ | | | |

(a=٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٣١) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية - عند مستوى (٠,٠٥)

(P<-) في درجات ممارسة العمليات الإدارية الخمس تعزى لمتغير مستوى العضوية، وتشير

هذه النتيجة إلى أن مستوى العضوية ليس له تأثير واضح على ممارسة العمليات الإدارية في

المنظمات غير الحكومية، وقد يرجع ذلك لكون أن هناك تمازج بين المستويات التعليمية وسنوات الخبرة والعمر في المناصب القيادية لدى الجمعيات بالسلطنة كما أظهرته الدراسة الحالية، ما أدى بهذا التباين في خصائص هؤلاء الأعضاء إلى عدم ظهور فروق واضحة بين مستويات العضوية بمجالس الإدارة في ممارستها للعمليات الإدارية، كون كل مستوى عضوية يمكن أن تحمل خصائص متقاربة مع المستويات العضوية الأخرى.

٤- متغير "المستوى التعليمي": تم تقسيم أفراد العينة إلى خمس مجموعات وفقاً لمستوى التعليم: (المجموعة ١: دون الثانوي)، (المجموعة ٢: دبلوم عام)، (المجموعة ٣: دبلوم جامعي)، (المجموعة ٤: جامعي)، (المجموعة ٥: ماجستير)، بعد ذلك تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** لاستكشاف تأثير المستوى التعليمي على ممارسة العمليات الإدارية الخمس، والنتيجة كالآتي:

جدول (٣٢)

يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (**One Way Anova**) لمعرفة أثر متغير "المستوى التعليمي" في ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | بين المجموعات | ٢٧٣.٧ | ٤ | ٦٨.٤ | ٢.٨٥٧ | ٠.٠٢٨ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٢٢٧.٧ | ٩٣ | ٢٣.٩ | | | |
| عملية التنسيق | بين المجموعات | ١٦٦.٧ | ٤ | ٤١.٦ | ١.٥٣٦ | ٠.١٩٨ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٥٢٤.١ | ٩٣ | ٢٧.١ | | | |
| عملية التنظيم | بين المجموعات | ٣٥٦.٩ | ٤ | ٨٩.٢ | ١.٥٣٦ | ٠.٠٠٥ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٠٩٤.٣ | ٩٣ | ٢٢.٥ | | | |
| عملية التدريب | بين المجموعات | ٣٠٤.٧ | ٤ | ٧٦.١ | ٢.٠٥٨ | ٠.٠٩٣ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٣٤٤٢.١ | ٩٣ | ٣٧.٠ | | | |
| عملية التمويل | بين المجموعات | ٣٣٣.٨ | ٤ | ٨٣.٤ | ٣.٥٤١ | ٠.٠١٠ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢١٩١.٧ | ٩٣ | ٢٣.٥ | | | |

($\alpha = ٠.٠٥$)

يتضح من الجدول (٣٢) أن هناك اختلاف دلالي إحصائي - عند مستوى $(p < 0.05)$ -

في درجات ممارسة عمليات: (التخطيط - التنظيم - التمويل) تعزى لمتغير المستوى

التعليمي، في حين لم يظهر أي أثر لنفس المتغير على ممارسة العمليات الإدارية الأخرى،

وللكشف عن موقع الفروق في ممارسة تلك العمليات التي حملت اختلافا تتجبه لصالح أي

المجموعات فقد تم إجراء اختبار (Post Hoc) نمط Scheffe ، وكشفت نتائج وجود فروق

فقط بين (المجموعة ٢: دبلوم عام) و(المجموعة ٣: جامعي) في ممارسة العمليات الإدارية

الثلاث ولصالح الثانية - جامعي-، ونوضح تلك النتائج كالآتي:

أ. عملية التخطيط: وصلت درجة الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعتين في

ممارسة عملية التخطيط إلى (٠.٠٣٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة حملة

المؤهل الجامعي (٤٩.٥٣)، مقابل (٤٤.٧٩) لمجموعة حملة الدبلوم العام.

ب. عملية التنظيم: وصلت درجة الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعتين في

ممارسة عملية التنظيم إلى (٠.٠٠٦)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة حملة

المؤهل الجامعي (٤٦.٧١)، مقابل (٤١.٢١) لمجموعة حملة الدبلوم العام.

ج. عملية التمويل: وصلت درجة الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعتين في

ممارسة عملية التمويل إلى (٠.٠١٤)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة حملة

المؤهل الجامعي (٤٨.٤٢)، مقابل (٤٣.٢١) لمجموعة حملة الدبلوم العام.

وتشير هذه النتائج إلى أن المستوى التعليمي له أثر واضح في ممارسة عمليات

التخطيط والتنظيم والتمويل في المنظمات غير الحكومية، ولعل ذلك راجع لكون هذه

العمليات تتطلب أكبر قدر ممكن من الاستعداد العلمي عند مقارنتها بالعمليات الإدارية

الأخرى كالتسويق والتدريب حيث تكون ممارستها أسهل نوعا ما وتعتمد على

الممارسة، وللتأكد من أن للمستوى التعليمي تأثير على ممارسة تلك العمليات فقد رجعنا إلى نتائج هذه الدراسة حيث كان المستوى التعليمي للمبحوثات اللاتي لم تتجاوز فيه نسبة حملة المؤهلات الجامعية (دبلوم جامعي فأعلى) أكثر من ٢١%، مقابل ٧٩%

لحملة دبلوم العام فما دون (انظر الجدول: ١٦) قد أدى إلى ارتفاع ممارسة عمليات معينة وانخفاض ممارسة عمليات أخرى، حيث حصلت عملية التنسيق على (الرتبة الأولى) وعملية التدريب (الرتبة الثالثة) لدى الجمعيات بالسلطنة، بالمقارنة مع عملية التمويل حصلت على (الرتبة الرابعة) وعملية التنظيم (الرتبة الخامسة والأخيرة)، ونلاحظ ارتفاع ممارسة العمليات الإدارية التي تتطلب استعدادا علميا "أقل نسبيا"

كالتنسيق والتدريب، مقابل انخفاض ممارسة العمليات الإدارية التي تتطلب استعدادا علميا أكبر كالتنظيم والتمويل، كل ذلك يؤكد لنا أن عمليات التخطيط والتنظيم والتمويل تتطلب استعداد علميا خاصا بما تحمله من دقة وخصوصية في التنفيذ يمكن أن يتوفر ذلك الاستعداد من خلال المؤهلات العلمية الأعلى بالمقارنة مع العمليات الإدارية الأخرى التي قد تعتمد كثيرا على الممارسة والخبرة.

٥- متغير "الحالة الوظيفية": تم تقسيم أفراد العينة إلى خمس مجموعات وفقا للحالة الوظيفية: (المجموعة ١: قطاع حكومي)، (المجموعة ٢: قطاع خاص)، (المجموعة ٣: أعمال حرة)، (المجموعة ٤: لا أعمل)، بعد ذلك تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستكشاف تأثير الحالة الوظيفية على ممارسة العمليات الإدارية الخمس، وقد والنتيجة كالاتي:

جدول (٣٣)

يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" (One Way Anova) لمعرفة أثر متغير "الحالة الوظيفية" في ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|-------|
| عملية التخطيط | بين المجموعات | ٢٠٦.٣ | ٣ | ٦٨.٧ | ٢.٨١٧ | ٠.٠٤٣ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٢٩٥.٢ | ٩٤ | ٢٤.٤ | | | |
| عملية التنسيق | بين المجموعات | ٥١٦.٤ | ٣ | ١٧٢.١ | ٧.٤٤٣ | ٠.٠٠٠ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢١٧٤.٤ | ٩٤ | ٢٣.١ | | | |
| عملية التنظيم | بين المجموعات | ٤٧٣.١ | ٣ | ١٥٧.٧ | ٧.٤٩٤ | ٠.٠٠٠ | دالة |
| | داخل المجموعات | ١٩٧٨.١ | ٩٤ | ٢١.٠ | | | |
| عملية التدريب | بين المجموعات | ٧٩٤.١ | ٣ | ٢٦٤.٧ | ٨.٤٢٧ | ٠.٠٠٠ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٩٥٢.٧ | ٩٤ | ٣١.٤ | | | |
| عملية التمويل | بين المجموعات | ٣٨٣.٨ | ٣ | ١٢٧.٩ | ٥.٦١٦ | ٠.٠٠١ | دالة |
| | داخل المجموعات | ٢١٤١.٦ | ٩٤ | ٢٢.٧ | | | |

(a= ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٣٣) أن هناك اختلاف دال إحصائي -عند مستوى $(p < ٠.٠٥)$ -

في درجات ممارسة جميع العمليات الإدارية الخمس تعزى لمتغير الحالة الوظيفية، وللكشف عن موقع الفروق في ممارسة تلك العمليات التي حملت اختلافًا تتجه لصالح أي المجموعات

فقد تم إجراء اختبار (Post Hoc) نمط Scheffe، وكشفت نتائجه وجود فروق بين (المجموعة ٣: أعمال حرة) و(المجموعة ٤: لا أعمل) ولصالح الثانية - لا أعمل- في

ممارسة العمليات الإدارية الأربع فقط (تنسيق - تنظيم - تدريب - تمويل) حيث لم تشر

النتائج في عملية التخطيط إلى أي المجموعات تتجه الفروق لصالحها ما يعني أن الفروق بينها ضئيلة جداً، كما وجدت أيضاً فروقا بين (المجموعة ١: قطاع حكومي) و(المجموعة ٣:

أعمال حرة) في ممارسة عملية التنسيق ولصالح الأولى - قطاع حكومي-، ونوضح النتائج

كالآتي:

أ. عملية التنسيق: بالنسبة للفروق بين (المجموعة ٣: أعمال حرة) و(المجموعة ٤: لا

أعمل) فقد وصلت درجة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق بين المجموعتين في

ممارسة هذه العملية إلى (٠.٠٠٠)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة من

يعلمن بأعمال حرة (٣٤.٨٣)، مقابل (٤٤.٠٧) لمجموعة من لا يعملن، أما الفروق

بين (المجموعة ١: أعمال في قطاع حكومي) و(المجموعة ٣: أعمال حرة) فقد

وصلت درجة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق بين المجموعتين إلى (٠.٠٠٩)، حيث

بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة من يعلمن بأعمال حرة (٣٤.٣٨)، مقابل (٤٢.٦٢)

لمجموعة من يعملن بالقطاع الحكومي.

ب. عملية التنظيم: وصلت درجة الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعتين في

ممارسة هذه العملية إلى (٠.٠٠٣)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة من

يعلمن بأعمال حرة (٣٩.٥٠)، مقابل (٤٧.١٥) لمجموعة من لا يعملن.

ج. عملية التدريب: وصلت درجة الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعتين في

ممارسة هذه العملية إلى (٠.٠٠١) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة من يعلمن

بأعمال حرة (٣٣.٦٧)، مقابل (٤٣.٧٦) لمجموعة من لا يعملن.

د. عملية التمويل: وصلت درجة الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعتين في

ممارسة هذه العملية إلى (٠.٠٠٧)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة من

يعلمن بأعمال حرة (٤١.٥٠)، مقابل (٤٨.٨١) لمجموعة من لا يعملن.

وتشير هذه النتائج إلى أن الحالة الوظيفية لها تأثير واضح على ممارسة

العمليات الإدارية، حيث تعد فئة المبحوثات ممن "يعلمن بأعمال حرة" أقل أداء عند

ممارسة العمليات الإدارية بالمقارنة مع الفئات الوظيفية الأخرى خاصة فئة "من

ليس لديهم عمل"، ويرجع ذلك ربما لكون فئة من "يعملن بأعمال حرة" يمكن أن يكون حضورهن للجمعيات أقل عند مقارنتها بالفئات الأخرى وتبعاً لذلك يصبح تدخلها في مجلس الإدارة ليس كبيراً ما يؤدي إلى قلة ممارسة العمليات الإدارية لدى هذه الفئة فهي أكثر انشغالا بالأعمال الخاصة ربما من "فئة من لا يعملن" والتي تملك وقت فراغ أكبر يمكن أن تشغل جزء جيداً منه في التواجد بالجمعيات وممارسة العمليات الإدارية واكتساب الخبرات ونقل المناصب القيادية بصورة مستمرة، من جانب آخر فقد عكس الجانب المؤسسي للعلامات بالقطاع الحكومي تأثير أكبر في ممارستها لعملية التنسيق عند مقارنتها بفئة من "يعملن بأعمال حرة" كونها يمكن أن تكون أكثر حظاً بمستوى تعليمي أكبر من تلك الفئة.

٦- متغير "الحالة الاجتماعية": وقد تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات وفقاً لحالتها الاجتماعية: (المجموعة ١: متزوجة)، (المجموعة ٢: مطلقة)، (المجموعة ٣: أرملة)، (المجموعة ٤: غير متزوجة)، بعد ذلك تم إجراء اختبار تحليل التباين

الأحادي One Way Anova لاستكشاف تأثير الحالة الاجتماعية على ممارسة العمليات الإدارية الخمس، والنتيجة كالآتي:

جدول (٣٤)

يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" (One Way Anova) لمعرفة أثر متغير "الحالة الاجتماعية" في ممارسة العمليات الإدارية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|----------|
| عملية التخطيط | بين المجموعات | ١٥٩.٢ | ٣ | ٥٣.٠ | ٢.١٣٠ | ٠.١٠٢ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٣٤٢.٣ | ٩٤ | ٢٤.٩ | | | |
| عملية التنسيق | بين المجموعات | ٦٣.٥ | ٣ | ٢١.١ | ٠.٧٥٨ | ٠.٥٢٠ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٦٢٧.٣ | ٩٤ | ٢٧.٩ | | | |
| عملية التنظيم | بين المجموعات | ٣٩.١ | ٣ | ١٣.٠ | ٠.٥٠٨ | ٠.٦٧٨ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٤١٢.١ | ٩٤ | ٢٥.٦ | | | |
| عملية التدريب | بين المجموعات | ٨٠.٧ | ٣ | ٢٦.٩ | ٠.٦٩٠ | ٠.٥٦٠ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٣٦٦٦.١ | ٩٤ | ٣٩.٠ | | | |
| عملية التمويل | بين المجموعات | ٩٨.٩ | ٣ | ٣٢.٩ | ١.٢٧٧ | ٠.٢٨٧ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٢٤٢٦.٦ | ٩٤ | ٢٥.٨ | | | |

(a = ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٣٤) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية - عند مستوى (٠.٠٥) $P < 0.05$ - في درجات ممارسة العمليات الإدارية الخمس تعزى للحالة الاجتماعية، وتشير هذه النتيجة إلى أن الحالة الاجتماعية ليس لها تأثير واضح على ممارسة العمليات الإدارية لدى المنظمات غير الحكومية.

٥-٤: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع (ما التحديات العامة التي تؤثر على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان)؟

لمحاولة الإجابة عن هذا التساؤل تم إدراج مجموعة من العبارات في بعد خاص بلغ عدد عباراته ١٣ عبارة، وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج عبر استجابات المبحوثات حول تلك التحديات كما يعرضها الجدول القادم والذي يضم عرضاً لجميع عبارات البعد، ويشمل: توزيع التكرارات لكل عبارة وفق نوع الاستجابة، ومتوسطها الحسابي، ودرجة قوتها، ومستواها ضمن معيار التصنيف، بالإضافة إلى ترتيبها مع عبارات البعد، والجدول كالآتي:

جدول (٣٥)

يوضح نتائج استجابات المبحوثات حول البُعد الخاص بالتحديات العامة المؤثرة على كفاءة العمليات

الإدارية

| م | العبارة | الاستجابة | | | | متوسط الوزن | قوة العبارة | المستوى | الترتيب |
|---------------------------------|---|------------|-------|----------|---------------|-------------|-------------|---------|---------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة | | | | |
| ١ | ابتعاد الفئات المتعلمة ذات الكفاءة عن المناصب القيادية في الجمعيات. | ٢٧ | ٣٦ | ٢٨ | ٧ | ٢.٨٥ | ٧١.٣ | متوسطة | ٦ |
| ٢ | استمرار نفس الأعضاء في الإدارة دون إتاحة الفرص لقيادات جديدة. | ١٠ | ١٣ | ٥٠ | ٢٥ | ٢.٠٨ | ٥٢.٠ | ضعيفة | ١٣ |
| ٣ | ضعف الدعم المادي من المجتمع في تمويل الجمعيات. | ٢٦ | ٥٢ | ١٨ | ٢ | ٣.٠٤ | ٧٦.٠ | متوسطة | ١ |
| ٤ | عدم توفر قاعدة موحدة للمعلومات والإحصاءات عن المجتمع. | ٨ | ٤٦ | ٣٦ | ٨ | ٢.٥٥ | ٦٣.٨ | منخفضة | ١٠ |
| ٥ | إهمال من مؤسسات الدولة في تدريب وتأهيل قيادات الجمعيات. | ٢٥ | ٤٣ | ٢٦ | ٤ | ٢.٩١ | ٧٢.٨ | متوسطة | ٥ |
| ٦ | نقص في الكوادر الفنية والإدارية البشرية بين أعضاء الجمعيات. | ٢٢ | ٥٠ | ٢٣ | ٣ | ٢.٩٣ | ٧٣.٣ | متوسطة | ٤ |
| ٧ | مشاركة الأعضاء في جمعياتهم تنصف بالضعف وعدم الجدية. | ٥ | ٣٠ | ٥٥ | ٨ | ٢.٣٣ | ٥٨.٣ | ضعيفة | ١١ |
| ٨ | عدم استعانة الجمعيات بالخبراء والمختصين لتطوير عملياتها الإدارية. | ١٢ | ٤١ | ٤١ | ٤ | ٢.٦٢ | ٦٥.٥ | منخفضة | ٨ |
| ٩ | غياب جهاز تنسيقي عام (كتحاد جمعيات المرأة) يوفر تبادلاً للخبرات. | ٢٥ | ٤٤ | ٢٧ | ٢ | ٢.٩٤ | ٧٣.٥ | متوسطة | ٣ |
| ١٠ | قصور في التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الجمعيات في المجتمع. | ١٤ | ٤٣ | ٣٦ | ٥ | ٢.٦٧ | ٦٦.٨ | منخفضة | ٧ |
| ١١ | إهمال قيادات الجمعيات في تطوير مهاراتهم ومعارفهم الإدارية. | ٨ | ٤٤ | ٤٣ | ٣ | ٢.٥٨ | ٦٤.٥ | منخفضة | ٩ |
| ١٢ | نقص في الدراسات التي تستهدف الصعوبات الإدارية في الجمعية. | ٢٠ | ٦٠ | ١٧ | ١ | ٣.٠١ | ٧٥.٣ | متوسطة | ٢ |
| ١٣ | عدم جدية الجمعيات في الأداء لاعتمادها بأن دورها غير أساسي للمجتمع. | ٧ | ٢٧ | ٥١ | ١٣ | ٢.٢٩ | ٥٧.٣ | ضعيفة | ١٢ |
| المتوسط الحسابي للبُعد: ٣٤.٨٠ | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري للبُعد: ٦.١٩١ | | | | | | | | | |

يختص الجدول (٣٥) بتحليل استجابات المبحوثات حول البعد الخاص بالتحديات العامة المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية، وقد اشتمل البعد على (١٣) عبارة تعمل كمؤشرات لقياس تلك التحديات لدى عينة البحث.

تراوحت قوة عبارات البعد كما يشير الجدول من (٧٦.٠% - ٥٧.٣%) أي من (المتوسطة - الضعيفة) دون أن تحصل أي عبارة على المستوى "القوي جدا" أو "القوي"، وقد بلغ عدد العبارات المتوسطة في هذا البعد (٦ عبارات)، وجاء عدد العبارات المنخفضة (٤ عبارات)، في حين كان هناك (٣ عبارات) ضعيفة، وجاء البعد بصورة عامة بمتوسط حسابي بلغ ٣٤.٨٠، وانحراف معياري ٦.١٩١.

جاءت أكثر -المستوى المتوسط- التحديات المؤثرة على ممارسة العمليات الإدارية حسب استجابات المبحوثات ضمن العبارات (٣، ١٢، ٩، ٦، ٥) ترتيبها على التوالي حسب الأكثر تأثيرا، حيث أكد المبحوثات على أن "ضعف الدعم المادي من المجتمع في تمويل الجمعيات" (قوتها: ٧٦.٠%) يشكل أكبر تحدي أمام الجمعيات لممارسة العمليات الإدارية، وهي نتيجة تتوافق مع كثير من الدراسات التي أكدت أن انخفاض الدعم المادي للمنظمات

غير الحكومية يعد أكثر المعوقات المؤثرة على أدائها كدراسة (البوسعيدي، ٢٠٠٦)، وفي الترتيب الثاني من التحديات المؤثرة أظهرت عينة الدراسة أن "نقص الدراسات التي تستهدف الصعوبات الإدارية في الجمعية" (قوتها: ٧٥.٣%) تعد من التحديات الصعبة كذلك، وفي الترتيب الثالث أكد المبحوثات أن "غياب جهاز تنسيقي عام (كاتحاد جمعيات المرأة) يوفر تبادلا للخبرات" (قوتها: ٧٣.٥%) يشكل أيضا أحد أهم التحديات المؤثرة على كفاءة عمليات

الإدارة، حيث يمكن لمثل هذه الأجهزة التنسيقية أن تزود الجمعيات بالمهارات والقدرات لممارسة الإدارة بشكل أفضل؛ كونها تهتم كثيرا بالدورات التدريبية والعمل المشترك وتبادل

الخبرات والدعم المتبادل، جاء بعدها "نقص الكوادر الفنية والإدارية البشرية بين أعضاء الجمعيات" (قوتها: ٧٣.٣%) وهذا ما أكدته دراسة "الباز" أن الأعضاء بالمنظمات غير الحكومية في الوطن العربي يعانون قصورا واضحا في الأداء وهم بذلك بحاجة إلى إعادة تأهيل (الباز، ١٩٩٧: ٣٢-٣٣) كما أن دراسة "عبد الرحيم، ٢٠٠٨" قد اقترحت ضرورة دعم الجمعيات الأهلية بمستشار أو متخصص في الإدارة (عبد الرحيم، ٢٠٠٨: ٣٠٠٦)، وضمن نفس المستوى من التصنيف أكد المبحوثات أن "ابتعاد الفئات المتعلمة ذات الكفاءة عن المناصب القيادية في الجمعيات" (قوتها: ٧١.٣٥%) يعد ضمن تلك التحديات المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية بالمنظمات غير الحكومية.

أما التحديات التي حصلت على -مستوى منخفض- حسب استجابات المبحوثين فقد جاءت "قصور في التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الجمعيات في المجتمع" (قوتها: ٦٦.٨%) وهي نتيجة تظهر أن قانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) ليس له تأثير كبير على كفاءة العمليات الإدارية بتلك الجمعيات بالرغم من أن بعض المبحوثات قد أكد أن هناك صعوبات تحد من ممارسة عمليات الإدارة خاصة عملية التمويل والذي يظهر في وجود بعض العراقيل أمام الجمعيات في حصولها على الدعم المالي سواء بإقامة الأسواق الخيرية أو الحصول على دعم خارجي، وكذلك عملية التنسيق من خلال تعقيد إجراءات التنسيق والتعاون بين الجمعيات بالسلطنة والمنظمات الإقليمية والدولية ما أثر على استفادة الجمعيات من تلك المنظمات، وضمن نفس المستوى لم يظهر المبحوثات وجود تأثير كبير في "عدم استعانة الجمعيات بالخبراء والمختصين لتطوير عملياتها الإدارية" (قوتها: ٦٥.٥%) على كفاءة عمليات الإدارية بالجمعيات، وقد يفسر ذلك بأن الجمعيات فعلا تستفيد من خبرات المختصين في إدارة خدماتها وقد ظهر ذلك خاصة في استعانة كثير من الجمعيات بالسلطنة

بمدير إداري يعمل بأجر مادي حيث يختص بالإشراف والمتابعة لسير ممارسة العمليات الإدارية بتلك الجمعيات، كما أن المبحوثات قد أكدن أن "إهمال قيادات الجمعيات في تطوير مهاراتهم ومعارفهم الإدارية" ليس له علاقة كبيرة بكفاءة العمليات الإدارية، وقد يظهر ذلك أن هناك اهتمام جيد لدى الأعضاء بمجالس الإدارة في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لممارسة العمليات الإدارية بشكل جيد خاصة إذا ما علمنا أن متوسط عدد الدورات لعينة البحث قد بلغت ٣ دورات تقريبا (انظر الجدول:) وهو مؤشر جيد لاهتمام تلك القيادات في تطوير أدائها.

أما أقل التحديات المؤثرة على كفاءة عمليات الدراية والتي حصلت على "مستوى ضعيف" فقد جاء ترتيبها كالآتي (حسب الأقل تأثير) "استمرار نفس الأعضاء في الإدارة دون إتاحة الفرص لقيادات جديدة" (قوتها: ٥٢.٠%) ثم "عدم جدية الجمعيات في الأداء لاعتقادها بأن دورها غير أساسي للمجتمع" (قوتها: ٥٧.٣%) وأخيرا "مشاركة الأعضاء في جمعياتهم تتصف بالضعف وعدم الجدية" (قوتها: ٥٨.٣%) وقد يرجع ضعف هذه التحديات إلى محاولة الجمعيات إظهار صورة أفضل لها خاصة إنها تحديات تتعلق بالجمعية نفسها والقيادات والأعضاء فيها، وتعني هذه النتائج أن الأعضاء يشاركون في جمعياتهم ويتفاعلون مع برامجها ومشروعاتها بشكل جيد، وأن هناك جدية في أداء الجمعيات، كما تظهر هذه النتائج أيضا أنه ليس هناك تأثير لاستمرار نفس القيادات في مناصبها بالجمعيات.

أخيرا فإن هذه النتائج تبعد أي تأثير سلبي للجمعيات في كفاءة عمليات الإدارة، في حين برزت التحديات التي يتسبب بها المجتمع أكثر كضعف الدعم المادي، ونقص الدراسات التي تستهدف صعوبات الإدارة بالجمعيات، وغياب الجهاز التنسيقي بين الجمعيات، وهو ما يستعدي اهتماما أكبر من المجتمع للحد من تأثير تلك الصعوبات على كفاءة العمليات الإدارية.

الفصل السادس: النتائج العامة للدراسة ومقترحاتها

١-٦ : النتائج العامة للدراسة

٢-٦ : مقترحات الدراسة وآليات تنفيذها

٦-١ النتائج العامة للدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة بعد عمليات التحليل والمناقشة التي جاءت ضمن الفصل الخامس، وستعرض هذه النتائج ضمن كل محور (بعد) خاص بها، ليشتمل على ٦ أجزاء يمكن أن تعطي مؤشرات حول واقع موضوع الدراسة من خلال تلك النتائج، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لأعضاء مجالس الإدارة (عينة البحث):

١. أظهرت الدراسة أن أغلبية المبحوثات -عضوات مجالس الإدارة- بجمعيات المرأة العمانية تتراوح أعمارهن بين (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) وقد وصلت نسبة هذه الفئة حوالي (٥١%) من حجم العينة، بمتوسط أعمار بلغ ٣٤.٣ سنة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عرفان، ٢٠٠٨) ودراسة (البوسعيد، ٢٠٠٦) ودراسة (السعدي، ٢٠١٠) في أن أغلبية عضوات مجالس الإدارة بالجمعيات في سلطنة عمان تتراوح أعمارهن بين سن (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة).

٢. كشفت الدراسة وجود ارتفاع في خبرات عضوات مجالس الإدارة بجمعيات المرأة حيث بلغت نسبة من خبرتهن ٥ سنوات فأكثر حوالي (٦٤.٣%) من جملة المبحوثات، بمتوسط سنوات الخبرة بلغ حوالي ٥ سنوات، وهو مؤشر جيد كفيل بإضفاء الخبرة الإدارية والثقافة التطوعية على مجالس الإدارات بالجمعيات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عرفان ٢٠٠٨) ودراسة (عبد الكريم، ٢٠٠٦).

٣. بينت الدراسة أن أغلبية عضوات مجالس الإدارة بجمعيات المرأة يحملن مؤهل دبلوم عام فما دون بنسبة وصلت إلى (٧٩%)، في حين أن هناك تدن واضح في نسبة حملة الدراسات العليا حيث لم تتجاوز نسبتهن أكثر من (٢%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(السعدي، ٢٠١٠) ودراسة (الكسادي، وسليم، ٢٠١٢) ودراسة (البوسعيد، ٢٠٠٦) التي أكدت وجود انخفاض في المستوى التعليمي لكثير من قيادات المنظمات غير الحكومية.

٤. أظهرت الدراسة أن أغلبية عضوات مجالس الإدارة بجمعيات المرأة يندرجن تحت فئة (لا أعمل) بنسبة كبيرة بلغت (٦٨.٤%)، ولعل ارتفاع نسبة المبحوثات اللاتي لا يعملن جاء متوافقا مع أزمة الباحثين عن عمل بالمجتمع العماني خاصة وأن أغلبية المبحوثات هن من حملة الدبلوم العام كما بينت الدراسة.

٥. كشفت بيانات الدراسة أن أكثر من نصف المبحوثات -عضوات مجالس الإدارة-

متزوجات بنسبة وصلت إلى (٥٥.١%) من حجم العينة، ويعد ارتفاع نسبة المتزوجات هنا مقارنة بالفئات الأخرى نتيجة طبيعية، فلقد بلغ متوسط أعمار المبحوثات كما جاء في الدراسة ٣٤.٣ سنة وهو سن يتعدى متوسط سن الزواج في المجتمع العماني.

٦. أظهرت الدراسة أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثات قد حصلن على دورات تدريبية كونهن عضوات مجالس الإدارة بالجمعيات، حيث شكلت نسبتهن (٦٩.٤%) من حجم العينة، مقابل (٣٠.٦%) لم يحصلن على دورات.

٧. بينت الدراسة أن أكثر من نصف العينة من المبحوثات قد حصلن على دورات تتراوح بين (٢ - أقل من ٥ دورات) وجاءت نسبتهن حوالي (٥٧.٣%)، بمتوسط دورات بلغ ٣.١٣ دورة تدريبية.

٨. أكدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين "سنوات الخبرة" و"عدد الدورات التدريبية" لدى عينة البحث كشفها نتائج اختبار سبيرمان (Spearman)،

حيث بلغت قيمة الارتباط ($r = ٤٩.٣$) وهي درجة متوسط مقاربة للقوية بين المتغيرين، وتؤكد هذه النتيجة أن زيادة سنوات الخبرة للعضو في الجمعية تحمل معها زيادة في الدورات التدريبية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بواقع ممارسة (عملية التخطيط):

١. كشفت الدراسة أن ترتيب ممارسة عملية التخطيط لدى جمعيات المرأة العمانية قد جاء في "الرتبة الثانية"، حيث بلغت درجة ممارسة التخطيط لدى العينة ٧٦.٠% وقد وقعت هذه الدرجة ضمن "مستوى الأداء المتوسط".

٢. أظهرت الدراسة أن ممارسة جوانب التخطيط (المؤشرات) لدى عينة البحث قد تراوحت قوتها بين (٨٢.٥% - ٦٥.٣%) أي من (مستوى الأداء القوي - مستوى الأداء المنخفض) دون أن تحصل أي ممارسة ضمن هذه العملية على "المستوى القوي جداً" أو "الضعيف".

٣. أوضحت الدراسة أن أفضل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التخطيط قد جاءت كالاتي حسب الأقوى:

أ. "تهتم الجمعيات كثيراً بمناقشة أهدافها واقتراح خططها بأسلوب جماعي" (قوتها: ٨٢.٥%).

ب. "توجد متابعة فعلية للخطط من القائمين عليها أثناء مراحل التنفيذ" (قوتها: ٨٢.٣%).

ج. "تعتمد الجمعية على التخطيط في كل مشروعاتها" (قوتها: ٨١.٠%).

٤. أظهرت الدراسة أن أقل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التخطيط قد جاءت كالاتي حسب الأضعف:

أ. "تعتمد الجمعية بشكل كبير على التخطيط القصير المدى" (قوتها: ٦٥.٣%).

ب. "تصمم خطط الجمعية بصورة ارتجالية" (قوتها: ٦٩.٠%).

ج. "لا تتبع مشروعات الجمعية من الخطط العامة للجمعية" (قوتها: ٦٩.٣%).

د. لم تشر نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة

عملية التخطيط بين (فئة: الجمعيات بمحافظة مسقط) و(فئة: الجمعيات بمحافظة ظفار)،

وكذلك بين (فئة: الأعضاء الذين حصلوا على دورات تدريبية) و(فئة: الأعضاء الذين

لم يحصلوا على دورات).

٦. كشفت النتائج عن وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغير "العمر" في

ممارسة عملية التخطيط، حيث وجدت فروق بين (فئة: أقل من ٣٠ سنة) و(فئة: أكبر

من ٥٠ سنة) ولصالح الأولى.

٧. لم تكشف النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغيرات "سنوات

الخبرة"، و"نوع العضوية بمجلس الإدارة"، و"الحالة الوظيفية" في ممارسة عملية

التخطيط.

٨. أكدت النتائج وجود تأثير دال إحصائي لمتغير "المستوى التعليمي" في ممارسة عملية

التخطيط، حيث وجدت فروق بين (فئة: حملة الشهادة الجامعية) و(فئة: حملة شهادة

الدبلوم عام) ولصالح الأولى.

٩. كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغير "الحالة الوظيفية"

في ممارسة عملية التخطيط، حيث وجدت فروق بين (فئة: الغير عاملات) و(فئة:

العاملات بأعمال حرة) ولصالح الأولى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بواقع ممارسة (عملية التنسيق):

١. كشفت الدراسة أن ترتيب ممارسة عملية التنسيق لدى جمعيات المرأة العمانية قد جاء في "الرتبة الأولى"، حيث بلغت درجة ممارسة هذه العملية لدى العينة ٧٦.٨% وقد وقعت هذه الدرجة ضمن "مستوى الأداء المتوسط".

٢. أظهرت الدراسة أن ممارسة جوانب التنسيق (المؤشرات) لدى عينة البحث قد تراوحت قوتها بين (٨٣.٨% - ٦٥.٥%) أي من (مستوى الأداء القوي - مستوى الأداء المنخفض) دون أن تحصل أي ممارسة ضمن هذه العملية على "المستوى القوي جداً" أو "الضعيف".

٣. أوضحت نتائج الدراسة أن أفضل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التنسيق قيد جاءت كالاتي حسب الأقوى:

- أ. "تؤمن قيادات الجمعية بالتنسيق لتحقيق أهدافها" (قوتها: ٨٣.٨%).
- ب. "يوجد تعاون متبادل بين الوحدات الإدارية بالجمعية" (قوتها: ٨٣.٠%).
- ج. "تتعاون الجمعية مع مؤسسات القطاع الخاص بالمجتمع" (قوتها: ٨١.٨%).

٤. أظهرت نتائج الدراسة أن أقل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التنسيق قد جاءت كالاتي حسب الأضعف:

- أ. "يوجد تكرار وتداخل في الاختصاصات الإدارية بالجمعية" (قوتها: ٦٥.٥%).
- ب. "تهتم الجمعية بالاتصال بمنظمات خارجية للاستفادة من إمكاناتها" (قوتها: ٦٦.٨%).
- ج. "تحرص الجمعية على تنفيذ برامج مشتركة مع جمعيات أخرى" (قوتها: ٦٩.٥%).

٥. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة عملية التنسيق بين (فئة: الجمعيات بمحافظة مسقط) و(فئة: الجمعيات بمحافظة ظفار) ولصالح الأخيرة.

٦. لم تكشف النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة عملية التنسيق بين (فئة: الأعضاء الذين حصلوا على دورات تدريبية) و(فئة: الأعضاء الذين لم يحصلوا على دورات).

٧. لم تشر النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغير "العمر"، و"سنوات الخبرة" و"نوع العضوية بمجلس الإدارة"، و"المستوى التعليمي"، و"الحالة الاجتماعية" في ممارسة عملية التنسيق.

٨. كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠١) لمتغير "الحالة الوظيفية" في ممارسة عملية التنسيق، حيث وجدت فروق بين (فئة: الغير عاملات) و(فئة: العاملات بأعمال حرة) ولصالح الأولى، وفروق أيضا بين (فئة: العاملات بالقطاع الحكومي) و(فئة: العاملات بأعمال حرة) ولصالح الأولى.

رابعاً: النتائج المتعلقة بواقع ممارسة (عملية التنظيم):

١. كشفت الدراسة أن ترتيب ممارسة عملية التنظيم لدى جمعيات المرأة العمانية قد جاء في "الرتبة الخامسة" -الأخيرة-، حيث بلغت درجة ممارسة هذه العملية لدى العينة ٧١.٥% وقد وقعت هذه الدرجة ضمن "مستوى الأداء المتوسط" قريبة جداً من المستوى المنخفض.

٢. أظهرت الدراسة أن ممارسة جوانب التنظيم (المؤشرات) لدى عينة البحث قد تراوحت

قوتها بين (٧٩.٥% - ٦٥.٥%) أي من (مستوى الأداء المتوسط - مستوى الأداء

الضعيف) دون أن تحصل أي ممارسة ضمن هذه العملية على "المستوى القوي جدا" أو

"القوي".

٣. أوضحت الدراسة أن أفضل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التنظيم قد جاءت

كالاتي حسب الأقوى:

أ. "يوجد التزام جيد لدى الأعضاء باللوائح والقرارات التي تقرها الجمعية" (قوتها:

٧٩.٥%).

ب. "يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد الوحدات الإدارية بالجمعية من القمة إلى القاعدة"

(قوتها: ٧٩.٣%).

ج. "تطبق الجمعية ما تحدده لوائحها التنظيمية" (قوتها: ٧٨.٠%).

٤. أظهرت الدراسة أن أقل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التنظيم قد جاءت

كالاتي حسب الأضعف:

أ. "يوجد ضعف في الممارسات الديمقراطية داخل الجمعية" (قوتها: ٥٢%)

ب. "الأعضاء لا يهتمون كثيرا بحضور الاجتماعات" (قوتها: ٦٧.٠%).

ج. "تهتم الجمعيات كثيرا بتحديد شروط الاستفادة من مشروعاتها عبر لوائح تعلق في

مقرها" (قوتها: ٦٨.٥%).

٥. كشفت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة

عملية التنظيم بين (فئة: الجمعيات بمحافظة مسقط) و (فئة: الجمعيات بمحافظة ظفار)

ولصالح الأخيرة.

٦. لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة عملية التنظيم بين (فئة: الأعضاء الذين حصلوا على دورات تدريبية) و(فئة: الأعضاء الذين لم يحصلوا على دورات).

٧. لم تشر النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغيرات "العمر"، و"سنوات الخبرة"، و"نوع العضوية بمجلس الإدارة"، و"الحالة الاجتماعية" في ممارسة عملية التنظيم.

٨. أكدت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغير "المستوى التعليمي" في ممارسة عملية التنظيم، حيث وجدت فروق بين (فئة: حملة الشهادة الجامعية) و(فئة: حملة شهادة الدبلوم عام) ولصالح الأولى.

٩. كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠١) لمتغير "الحالة الوظيفية" في ممارسة عملية التنظيم، حيث وجد فروق بين (فئة: لا أعمل) و(فئة: أعمل بأعمال حرة) ولصالح الأولى.

رابعاً: النتائج المتعلقة بواقع ممارسة (عملية التدريب):

١. كشفت الدراسة أن ترتيب ممارسة عملية التدريب لدى جمعيات المرأة العمانية قد جاء في "الرتبة الثالثة"، حيث بلغت درجة ممارسة هذه العملية لدى العينة ٧٥.٠% وقد وقعت هذه الدرجة ضمن "مستوى الأداء المتوسط".

٢. أظهرت الدراسة أن ممارسة جوانب التدريب (المؤشرات) لدى عينة البحث قد تراوحت قوتها بين (٨٥.٠% - ٦٥.٣%) أي من (مستوى الأداء القوي - مستوى الأداء

المنخفض) دون أن تحصل أي ممارسة ضمن هذه العملية على "المستوى القوي جدا" أو "الضعيف".

٣. أوضحت الدراسة أن أفضل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التدريب قد جاءت

كالاتي حسب الأقوى: قصرة
أ. "تؤمن قيادات الجمعيات بالتدريب لتطوير أداء العاملين فيها" (قوتها: ٨٥.٠%).

ب. "تشجع الجمعية أعضائها للالتحاق ببرامج التدريب" (قوتها: ٧٨.٥%).

ج. "تختار الجمعية المدربين بعناية" (قوتها: ٧٧.٨%).

٤. أظهرت الدراسة أن أقل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التدريب قد جاءت

كالاتي حسب الأضعف: قصرة
أ. "لا يوجد تقييم مستمر لبرامج التدريب بالجمعية" (قوتها: ٦٥.٣%).

ب. "يتناسب عدد المتدربين مع ظروف التدريب" (قوتها: ٧٢.٠%).

ج. "تصمم برامج التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين" (قوتها: ٧٢.٣%).

٥. كشفت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) في ممارسة

عملية التدريب بين (فئة: الجمعيات في محافظتي مسقط) و(فئة: الجمعيات بمحافظة

ظفار) ولصالح الأخيرة.

٦. لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة عملية

التدريب بين (فئة: الأعضاء الذين حصلوا على دورات تدريبية) و(فئة: الأعضاء الذين

لم يحصلوا على دورات).

٧. لم تشر النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغيرات "العمر" و"سنوات الخبرة"، و"نوع العضوية بمجلس الإدارة"، و"المستوى التعليمي"، و"الحالة الاجتماعية" في ممارسة عملية التدريب.

٨. كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠١) لمتغير "الحالة الوظيفية" في ممارسة عملية التدريب، حيث وجد فروق بين (فئة: لا أعمل) و(فئة: أعمل بأعمال حرة) ولصالح الأولى.

خامسا: النتائج المتعلقة بواقع ممارسة (عملية التمويل):

١. كشفت الدراسة أن ترتيب ممارسة عملية التمويل لدى جمعيات المرأة العمانية قد جاء في "الرتبة الرابعة" -قبل الأخيرة-، حيث بلغت درجة ممارسة هذه العملية لدى العينة ٧٤.٤% وقد وقعت هذه الدرجة ضمن "مستوى الأداء المتوسط".

٢. أظهرت الدراسة أن ممارسة جوانب التمويل (المؤشرات) لدى عينة البحث قد تراوحت قوتها بين (٨٥.٠% - ٦٩.٨%) أي من (مستوى الأداء القوي - مستوى الأداء المنخفض) دون أن تحصل أي ممارسة ضمن هذه العملية على "المستوى القوي جدا" أو "الضعيف".

٣. أوضحت الدراسة أن أفضل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التمويل قد جاءت كالاتي حسب الأقوى:

- أ. "تتمكن الجمعية من عمل الحساب الختامي لأنشطتها المالية" (قوتها: ٨٥%).
- ب. "تضع الجمعية نظاما محكما للرقابة على إيراداتها ومصروفاتها" (قوتها: ٨٠.٥%).
- ج. "توزع الجمعية بعناية مواردها المالية على خططها ومصروفاتها" (قوتها: ٧٦.٥%).

٤. أظهرت الدراسة أن أقل ٣ ممارسات لعينة البحث ضمن عملية التمويل قد جاءت كالاتي حسب الأضعف:

أ. "تنفذ الجمعية مشروعات وأنشطة تدر دخلا على مواردها المالية" (قوتها: ٦٩.٨%).

ب. "تحرص الجمعية على تطوير أساليب الحصول على التمويل" (قوتها: ٧٠.٠%).

ج. "تشجع الجمعية أعضائها وأفراد المجتمع للمشاركة في التمويل" (قوتها: ٧١.٣%).

٥. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة

عملية التمويل بين (فئة: الجمعيات بمحافظة مسقط) و(فئة: الجمعيات بمحافظة ظفار)

ولصالح الأخيرة، وكذلك فروق بين (فئة: الأعضاء الذين حصلوا على دورات تدريبية)

و(فئة: الأعضاء الذين لم يحصلوا على دورات) ولصالح الأولى.

٦. لم تشر النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغيرات "العمر"،

و"سنوات الخبرة"، و"نوع العضوية بمجلس الإدارة"، و"الحالة الاجتماعية" في ممارسة

عملية التمويل.

٧. كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠٥) لمتغير "المستوى

التعليمي" في ممارسة عملية التمويل، حيث وجدت فروق بين (فئة: حملة الشهادة

الجامعية) و(فئة: حملة الدبلوم العام) ولصالح الأولى.

٨. كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى (٠.٠١) لمتغير "الحالة الوظيفية"

في ممارسة عملية التمويل، حيث وجدت فروق بين (فئة: لا أعمل) و(فئة: أعمل

بأعمال حرة) ولصالح الأولى.

سادسا: النتائج المتعلقة بأبرز التحديات العامة المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من التحديات التي تؤثر بصورة أو بأخرى

على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بسلطنة عمان.

٢. جاءت أكثر ٣ تحديات تأثيرا على كفاءة عمليات الإدارة بالمنظمات غير الحكومية

بالسلطنة على النحو الآتي (مرتبة حسب الأكثر تأثير):

أ. ضعف الدعم المادي المقدم من المجتمع في تمويل الجمعيات (قوتها: ٧٦.٠%).

ب. نقص في الدراسات التي تستهدف الصعوبات الإدارية بالجمعيات (قوتها: ٧٥.٣%).

ج. غياب لجهاز تنسيقي عام (كاتحاد جمعيات المرأة) (قوتها: ٧٣.٥%).

٣. جاءت أقل ٣ تحديات تأثيرا على كفاءة عمليات الإدارة بالمنظمات غير الحكومية

بالسلطنة على النحو الآتي (مرتبة حسب الأقل تأثير):

أ. استمرار نفس الأعضاء في الإدارة (قوتها: ٥٢.٠%).

ب. عدم جدية الجمعيات في الأداء (قوتها: ٥٧.٣%).

ج. مشاركة الأعضاء في جمعياتهم تتصف بالضعف وعدم الجدية (قوتها: ٥٨.٣%).

٦-٢ مقترحات الدراسة وآليات تنفيذها (إجابة التساؤل الخامس):

يضع الباحث مجموعة من المقترحات مقرونة بالآليات لتنفيذها، حيث يمكن أن ترفع

مستوى ممارسة العمليات الإدارية لدى المنظمات غير الحكومية بالسلطنة، وقد تم التوصيل

إلى هذه المقترحات بعد أن تم الاستفادة من معطيات الدراسة ونتائجها الميدانية والنظرية،

وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مقترحات متعلقة بعملية التخطيط:

١. دراسة أهم صعوبات التخطيط ومعوقاته داخل المنظمات غير الحكومية بالسلطنة والعمل على تحديدها بدقة ومواجهتها بفعالية والتخفيف من حدتها لأقصى قدر ممكن،

ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. وضع خطط لتنفيذ بحوث ودراسات متخصصة بمجال التخطيط في المنظمات غير الحكومية بالسلطنة من حيث الواقع والتحديات وآفاق المستقبل، ترعاها وزارة التنمية الاجتماعية (كونها الجهة المشرفة على المنظمات غير الحكومية) وذلك من خلال التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية بالمجتمع كجامعة السلطان قابوس ومجلس البحث العلمي.

ب. حصر البحوث والدراسات العلمية والإجرائية في مجال التخطيط بالمنظمات غير الحكومية والاطلاع على نتائجها والاستفادة منها، سواء تلك التي قامت في المجتمع العماني أو المجتمعات الأخرى.

٢. تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية في مجال التخطيط بجوانبه المتعددة خاصة أنواع

التخطيط وأساليبه ومراحله؛ حيث أكدت نتائج دراسة وجود صعوبات لدى جمعيات المرأة في تلك الجوانب الثلاثة، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. اقتراح لجان تضم (خبراء ومختصين بمجال التخطيط - بعض القيادات الناجحة في

مجال إدارة المنظمات غير الحكومية بالمجتمع) تعمل على تقديم ورش ودورات تدريبية مستمرة لقيادات المنظمات غير الحكومية لزيادة التأهيل العلمي والفني لها في

ممارسة عملية التخطيط، حيث من الضروري إتاحة الفرص قدر الإمكان لبعض القيادات الناجحة لتقديم تلك الورش والدورات؛ كونها قد تملك خبرات أكبر بمجال

العمل والواقع المحيط وقد تشكل نموذجا ناجحا للقيادات الأخرى، وأيضا لزيادة تحفيزها ودفعها نحو الاستمرار أكثر في تلك النجاحات.

ب. اطلاع المنظمات غير الحكومية على التجارب الناجحة في مجال التخطيط للمنظمات غير الحكومية الأجنبية.

٣. تشجيع المنظمات غير الحكومية للاهتمام أكثر بالأهداف والخطط ذات التنموي وتنفيذ برامج ومشروعات لها عوائد أكبر على المجتمع من البرامج الحالية، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. تدريب قيادات المنظمات غير الحكومية على وضع خطط ذات أبعاد تنموية واستبدالها بالخطط الأخرى ذات الطابع الرعائي، ومساعدة تلك المنظمات في اقتراح بعض البرامج والمشروعات التنموية وكيفية تنفيذها؛ كونها قد تعد تجارب جديدة تحتاج فيها المنظمات للوقوف معها في هذه البداية.

ب. تخصيص جوائز على أعلى المستويات لأفضل برنامج أو مشروع تنموي تنفذه المنظمات غير الحكومية بالمجتمع، ويكون ذلك في احتفال خاص تنظمه الجهات

المعينة سنويا يحضره ممثلون لجميع المنظمات غير الحكومية بالسلطنة، ويهدف إلى الاطلاع على تلك البرامج أو المشاريع المتنافسة والاستفادة من تلك الخبرات والتجارب، بالإضافة إلى تكريم المنظمات الفائزة.

ثانيا: مقترحات متعلقة بعملية التنسيق:

١. تفعيل ثقافة العمل التكاملي بين الجهات الحكومية المعنية والمنظمات غير الحكومية بشكل يوحد الجهود، ويقلل من التكرار والازدواجية في العمل، ويبعد أي شكل من

الحساسية والتنافس بين تلك المنظمات، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. إشراك المنظمات غير الحكومية من خلال قياداتها في اقتراح بعض الخطط والبرامج

المجتمعية التي ستفدها الجهات الحكومية كوزارة التنمية الاجتماعية، واستشارتها في برامج العمل الحالية وسبل تعزيزها.

ب. تشجيع الجهات الحكومية على تنفيذ برامج مشتركة مع المنظمات غير الحكومية

بالمجتمع، كالبرامج اجتماعية مع وزارة التنمية الاجتماعية، والبرامج صحية مع وزارة الصحة، والبرامج مهنية مع وزارة القوى العاملة على سبيل المثال.

٢. توفير المناخ الجيد لقيام التنسيق الداخلي بين المنظمات غير الحكومية بالسلطنة خاصة

بين جمعيات المرأة العمانية كونها تشكل أغلب تلك المنظمات بالمجتمع العماني، ويمكن

أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. تشكيل "اتحاد عام لجمعيات المرأة العمانية" يتمتع باستقلالية كبيرة في العمل، والدعم المالي والفني لإنجاحه من المجتمع، ويضم في عضويته:

- بعض النساء القيادات بالمجتمع يتم تعيينهن من السلطات العليا بالدولة، ويحرص

في اختيارهن اهتمامهن بمجال المرأة والعمل الأهلي بالمجتمع.

- قيادات ممثلات لجمعيات المرأة بالسلطنة يتم انتخابهن كل ٣ سنوات من الجمعيات

في كل محافظة؛ لضمان تمثيل جميع محافظات السلطنة في عضوية الاتحاد.

ب. تشكيل "لجان إقليمية" تمهيدا لقيام اتحادات إقليمية، وتضم هذه اللجان في عضويتها

ممثلي لجمعيات المرأة العاملة في محافظة ما، وتهدف إلى تسهيل العمل المشترك بين

الجمعيات وتبادل الخبرات والمهارات الفنية بينها.

٣. تشجيع المنظمات غير الحكومية على التنسيق الخارجي مع المنظمات والشبكات الإقليمية والأجنبية بشكل يزيد من خبراتها ويطور قدراتها الإدارية والفنية، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. تيسير الإجراءات القانونية التي تقف عائقاً أمام المنظمات غير الحكومية بالسلطنة لقيام التنسيق مع المنظمات والشبكات خارج السلطنة، خاصة بعض مواد قانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) ذات الصلة بهذا الموضوع.

ب. عمل دورات تثقيفية للمنظمات غير الحكومية تهدف إلى التعريف بأهم المنظمات والشبكات الإقليمية التي تعمل في نفس مجال تلك المنظمات (مجال المرأة - المجال التكافلي - مجال المعاقين...) والتأكيد على أهمية التنسيق والتعاون مع المنظمات خارج السلطنة وما يوفره هذا التنسيق من فوائد كثيرة لها وللمجتمع.

ج. تشجيع مبادرات مؤسسات المجتمع لدعم المنظمات غير الحكومية في عمليات التنسيق الخارجي، كدعم الفنادق لإقامة الوفود التي تأتي من الخارج، وتكفل شركات الطيران سنوياً بحصة جيدة من تذاكر السفر لأعضاء المنظمات غير الحكومية توزع بعناية للمنظمات الفاعلة وذلك لحضور الندوات والفعاليات ذات الصلة بالعمل الأهلي.

د. تنسق الدولة مع بعض ممثلي السلطنة بالخارج كالعاملين في السفارات والبعثات العمانية، ومجلس التعاون الخليجي، وجامعة الدول العربية، والأمم المتحدة؛ وذلك لبحث فرص وسبل انضمام المنظمات غير الحكومية بالسلطنة للمنظمات والشبكات الإقليمية والدولية العاملة بنفس المجال خارج السلطنة، حيث يمكن أن تكون تلك الجهات وسيط جيد بين المنظمات بالسلطنة وخارجها.

ثالثاً: مقترحات متعلقة بعملية التنظيم:

١. مساعدة المنظمات غير الحكومية على تحديد بعض الاختصاصات والمسؤوليات الإدارية في مجلس الإدارة وممارستها بشكلها الفعلي، حيث أكد بعض المحبوثات من

جمعيات المرأة العمانية أثناء المقابلات أن هناك عدم وضوح لديهن في ممارسة بعض المسؤوليات الإدارية، وهن في ذلك بحاجة لتوصيف لتلك المسؤوليات والاختصاصات،

ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. عمل دراسة للاختصاصات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بالسلطنة (من جانب وزارة التنمية الاجتماعية) والاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات سواء داخل

السلطنة أو خارجها؛ وذلك للخروج بتوصيف مقترح لتلك المسؤوليات كاختصاصات:

(رئيس مجلس الإدارة- نائب الرئيس- أمين السر- أمين الصندوق- اللجنة الاجتماعية- اللجنة الثقافية- اللجنة الفنية... وغيرها من الوحدات الإدارية)، بحيث

يمكن أن يشكل هذا التوصيف خارطة طريق للأعضاء في المنظمات غير الحكومية لأداء اختصاصاتهم الإدارية بالصورة المطلوبة بعيداً عن الارتجال والعشوائية.

ب. وضع منشورات ولوائح خاصة بتلك الاختصاصات والمسؤوليات الإدارية في مقر

المنظمات غير الحكومية، ونشرها بين الأعضاء خاصة في الاجتماعات السنوية للجمعية العمومية، بحيث تكون واضحة لديهم وبعيدة عن اللبس والغموض.

٢. التأكيد على الممارسة الحقيقية للقيم والمبادئ الأساسية للعمل الأهلي لدى الأعضاء بالمنظمات غير الحكومية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود انخفاض في ممارسة

بعض تلك المبادئ لدى جمعيات المرأة العمانية، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال

الآليات الآتية:

أ. عمل محاضرات وندوات مستمرة تؤكد على أهمية الممارسات الديمقراطية بالمنظمات غير الحكومية ونبذ القرارات الأحادية.

ب. متابعة عمليات الانتخاب بمجالس الإدارة بشكل دقيق (من جانب وزارة التنمية الاجتماعية)، وأن يكون هناك تحقيق وتعامل بحزم مع التجاوزات الحاصلة في تلك الانتخابات كاستغلال الأعضاء وحشدهم للتصويت بصورة غير قانونية.

ج. التعامل بشكل لا يحتمل المجاملات (من جانب المنظمات غير الحكومية) مع حالات التسبب واللامبالاة لدى بعض الأعضاء خاصة أعضاء مجلس الإدارة كضعف التفاعل، والإهمال في إنجاز الأعمال، والتغيب المستمر عن الاجتماعات، وأن تقدم دائما مصلحة المنظمة على مصالح الأفراد الشخصية.

٣. تنظيم العمل لدى الأعضاء بالمنظمات غير الحكومية ورفع معدلات الأداء لديهم، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. وضع لائحة خاصة بمعايير الأداء والعمل داخل المنظمات غير الحكومية، تتبنى فكرته وتنفيذه المنظمات غير الحكومية وبالتعاون مع الجهات المعنية ومنها وزارة

التنمية الاجتماعية، وتضم اللائحة عدد ساعات التطوع وأيامه لكل عضو، وتوزيع الأعمال على الأعضاء، ومدى التزام العضو بالمهام المكلف بها، بحيث يسهم هذا التنظيم في توفير تقييم حقيقي لأداء الأعضاء في تلك المنظمات.

ب. تخصيص المنظمات غير الحكومية لحفل سنوي يتم فيه تكريم الأعضاء الفاعلين من خلال ما حققوه من معدل أداء تطوعي خلال السنة؛ تقديرا لمجهوداتهم التي قدموها

للمنظمة والمجتمع، وتحفيزا لهم لبذل المزيد منها.

رابعاً: مقترحات متعلقة بعملية التدريب:

١. تزويد المنظمات غير الحكومية ببعض المفاهيم المهنية مثل التعلم المستمر Continuing Education، والتعلم الذاتي Self Education، لتكون مطلقات لها في

العملية التدريبية، ونقل بذلك من اعتمادها على وزارة التنمية الاجتماعية في برامج التدريب، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. إقامة حلقات نقاش جماعية تسعى إلى غرس تلك المفاهيم لدى القيادات بالمنظمات غير الحكومية.

ب. دعم المتدربين الذين حصلوا على دورات تدريبية متخصصة مادياً وفنياً؛ لكي ينقلوا تلك الخبرات للأعضاء الآخرين في المنظمة عبر البرامج التدريبية، بحيث تسهم هذه الخلايا في نقل تلك البرامج لأكبر قدر ممكن من الأفراد في المجتمع.

ج. إقامة ورش تدريبية تهدف إلى تزويد المنظمات غير الحكومية بمهارات التعلم الذاتي ووسائله.

٢. تشجيع المنظمات غير الحكومية على تنفيذ برامج تدريبية ذات طابع إداري تختص

أكثر بعمليات الإدارة، وتهدف إلى تأهيل الأعضاء بشكل مستمر في مجال إدارة المنظمات غير الحكومية عبر تنمية قدراتهم ومهاراتهم في تلك المجالات بشكل يزيد من مستوى الأداء الإداري لديهم، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. تخصيص "أسبوع برامج الإدارة" ضمن الخطط سنوية للمنظمات غير الحكومية السنوية تنفذ فيه برامج تدريبية حول عمليات الإدارة الأساسية كالخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتدريب، والتمويل بالتعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية.

ب. تكريم وزارة التنمية الاجتماعية أفضل ٣ برامج تدريبية تقدمها المنظمات غير

الحكومية في المجالات التي تعنى بتأهيل القدرات والمهارات الإدارية للأعضاء.

ج. تزويد المنظمات غير الحكومية بمجموعة من المنشورات والمواد النظرية المتصلة

بمجال إدارة المنظمات غير الحكومية وبشكل مستمر من الوزارة، بحيث تتوفر

للمعنيين ببرامج التدريب في تلك المنظمات حصيلة جيدة من المواد التدريبية تسهل

تنفيذ تلك البرامج وتشجعها.

٣. تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية حول معايير نجاح التدريب خاصة تلك المتعلقة

بربط أهداف التدريب بالاحتياجات الفعلية، وكذلك عمليات المتابعة والتقييم للبرامج

التدريبية، حيث أظهرت نتائج الدراسة انخفاضاً لدى عينة الدراسة في ممارسة تلك

الجوانب، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. تنفيذ ورش تدريبية للمعنيين بعملية التدريب في المنظمات غير الحكومية حول أهم

معايير نجاح البرامج التدريبية.

ب. تزويد المنظمات غير الحكومية بمجموعة من المنشورات والمواد التعليمية التي تضم

نماذج ناجحة حول كيفية ممارسة عملية التدريب بكافة جوانبها، بدءاً بالتخطيط

للبرنامج وانتهاء بعمليات المتابعة والتقييم له.

خامساً: مقترحات متعلقة بعملية التمويل:

١. زيادة الدعم المادي المقدم من المجتمع للمنظمات غير الحكومية، حيث أكدت عينة

البحث أن أكبر تحدٍ يواجهه كفاءة العمليات الإدارية فيها هو ضعف الدعم المادي من

المجتمع، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. التخفيف من بعض المصاريف والتكاليف التي تتحملها المنظمات غير الحكومية كقواتير الكهرباء والماء والإيجار والتي قد تشكل حوالي ٤٠% سنويا من حجم الموارد المالية لدى كثير من المنظمات بالسلطنة خاصة تلك التي لا تملك مقار خاصة إلى اليوم، وتكفل الدولة بتلك المصروفات من شأنه أن يوجه المنظمات غير الحكومية أكثر نحو صرف مواردها المالية على برامجها ومشروعاتها التنموية بدلا من ذهابها لتغطية تلك التكاليف.

ب. تخصيص "صندوق الدعم المشترك" بالمجتمع تستفيد من موارده المنظمات غير الحكومية بالسلطنة، بحيث تساهم في تمويله مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال وأفراد المجتمع، وهذا من شأنه أن يوفر فرصا عادلة لجميع المنظمات غير الحكومية بالسلطنة للحصول على دعم من القطاع الخاص بدلا انحصاره في منظمات معينة؛ كنتيجة لعوامل مختلفة.

ج. تكريم الأفراد والمؤسسات الداعمين لميزانيات المنظمات غير الحكومية في المجتمع في حفل سنوي تنظمه الوزارة، وإنشاء قاعدة بيانات بأسماء تلك الجهات وحجم دعمها؛ تحفيزا لها وزيادة في استمرارية مجهوداتها.

د. تخصيص برامج إعلامية تهدف لجمع تبرعات مباشرة من أفراد المجتمع ومؤسساته وتوزيعها على البرامج المشتركة التي تقيّمها المنظمات غير الحكومية.

٢. تفعيل مصدر "التمويل الذاتي" لدى المنظمات غير الحكومية لدعم احتياجاتها من الموارد المالية، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. إقامة ورش تدريبية تهدف إلى تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية على تنفيذ مشروعات وأنشطة تدر دخلا على مواردها المالية.

ب. تسويق منتجات المنظمات غير الحكومية داخل السلطنة وخارجها واستغلال

المناسبات والمهرجانات السياحية في تنظيم معارض وفعاليات لتلك المنظمات.

ج. اطلاع المنظمات غير الحكومية على التجارب الناجحة لبعض المنظمات داخل

السلطنة وخارجها في تنمية الميزانيات وتطوير مصادر التمويل وأساليبه.

د. الحرص من جانب المنظمات غير الحكومية على تحصيل رسوم الاشتراكات السنوية

من أعضائها، وأن تسعى بصورة مستمرة لزيادة اشتراكات أفراد المجتمع في

عضويتها من خلال حملات التوعية والترويج التي تنفذها في المدارس والجامعات

ومؤسسات العمل ووسائل الاتصال الحديثة.

٣. التقليل من الصعوبات والمعوقات التي تحد المنظمات غير الحكومية من الحصول على

دعم من المجتمع، ويمكن أن ينفذ هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:

أ. تعديل بعض المواد في قانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) التي تتطلب إجراءات

بيروقراطية طويلة للحصول على موافقة لحملات جمع المال والتبرعات من

المجتمع.

ب. تفعيل مبدأ "تبسيط الإجراءات" من خلال تسهيل الإجراءات القانونية أمام المنظمات

غير الحكومية واختزلها في موقع واحد وفي وقت قصير بالنسبة للحصول على

تراخيص جمع المال.

المراجع

أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

ثانياً : قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد، ٢٠٠٧، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٢. إبراهيم، حسنين توفيق، ٢٠١٠، العمل الخيري والاستقرار السياسي في دول مجلس التعاون الخليجي: المحددات والمجالات، مجلة مداد، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، المجلد ١، العدد ٢.
٣. الباز، شهيدة، ١٩٩٧، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين (محددات الواقع وآفاق المستقبل)، القاهرة، دار الكتب القومية.
٤. التحليل الإحصائي الثاني لمؤشرات التنمية الاجتماعية، ٢٠١٠، دائرة الدراسات والمؤشرات الاجتماعية، وزارة التنمية الاجتماعية، سلطنة عمان.
٥. الجرجاوي، طلعت محمود، ٢٠١٢، أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٦. البوسعيدى، راشد حمد، ٢٠٠٦، "العمل التطوعي في المجتمع العماني - الواقع وآليات تفعيله"، مجلة شؤون اجتماعية، العدد ٨٩، السنة ٢٣.
٧. التحدي، الإصدار السنوي الثالث عشر لعام ٢٠١٢، الجمعية العمانية للمعوقين، سلطنة عمان، مسقط.
٨. التقرير السنوي الأول، ٢٠١١، الاتحاد العام لعمال سلطنة عمان، سلطنة عمان، مسقط.
٩. الكتاب السنوي الثامن عشر، ٢٠١١، جمعية رعاية الأطفال المعوقين، سلطنة عمان، مسقط.
١٠. الحمزاوي، محمد أحمد، ١٩٩٢، التخطيط لمواجهة مشكلات تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة.

١١. الخطيب، راغب أحمد، ٢٠١٢، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

١٢. الخطيب، عبدالله عبد الحميد، ٢٠١٠، العمل الجماعي التطوعي، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة.

١٣. الدسوقي، ماهر أبو المعاطي، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأسكندرية.

١٤. الدسوقي، ماهر أبو المعاطي، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأسكندرية.

١٥. الزعبي، علي زيد، ٢٠٠٧، "واقع المجتمع المدني العربي ومستقبله"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد ٣٥، العدد ١.

١٦. السالمي، محسن ناصر، ٢٠٠٩، ورقة عمل "المرأة في العمل التطوعي" ندوة المرأة العمانية بسبيح المكارم بولاية صحار، ١٧-١٩ أكتوبر ٢٠٠٩، ص ص ٢٨-٥٦، وزارة التنمية الاجتماعية.

١٧. السروجي، طلعت مصطفى، ٢٠١٠، الخدمة الاجتماعية الدولية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

١٨. السعدي، سيف، ٢٠١٠، المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص ودورها في دعم الجمعيات الأهلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

١٩. السكري، أحمد، ٢٠٠٠، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، القاهرة.

٢٠. الشيراوي، مريم عيسى، ٢٠٠٤، "المنظمات الأهلية في الخليج العربي - الواقع والتحديات"، مجلة شؤون اجتماعية، جامعة الإمارات، العدد ٨١، السنة ٢١.

٢١. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٢، الموقع الإلكتروني.

٢٢. العبد الكريم، حصة يوسف أحمد، ٢٠٠٦، "تفعيل عملية التبادل بين الجمعيات الخيرية

النسائية بمدينة الرياض"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية
الخدمة الاجتماعية، القاهرة.

٢٣. العزاوي، نجم، ٢٠٠٦، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

٢٤. أفندي، عطية حسين، ٢٠٠٦، المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية، القاهرة.

٢٥. القريني، فهد ناصر، ١٤٣١ (٢٠١٠م)، المحددات التنظيمية المؤثرة في فاعلية
المنظمات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك محمد بن سعود
الإسلامية، السعودية.

٢٦. الكسادي، عادل أحمد، وأحمد عبد الحليم سليم، ٢٠١٢، "العمل التطوعي والرعاية
الاجتماعية في اليمن، مجلة شؤون اجتماعية، جامعة الإمارات، العدد ١١٥، السنة
٢٩.

٢٧. المليحي، إبراهيم عبد الهادي، العولمة وأثرها في التخطيط الاجتماعي، ٢٠٠٥،
المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

٢٨. المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، ٢٠٠٧، توصيات المؤتمر،
القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد الأول.

٢٩. النباهين، يوسف سليم، ٢٠٠٨، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية
العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣٠. الهاشمي، سعيد سلطان، ٢٠٠٩، مؤسسات المجتمع المدني في سلطنة عمان: الواقع
والتحديات، المستقبل العربي، القاهرة.

٣١. أفندي، عطية حسين، ٢٠٠٦، المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية، القاهرة.

٣٢. أمين، نيفين زكريا، ٢٠٠٩، "مقومات فاعلية المجتمع المدني العربي مع إشارة خاصة
بحالة مصر"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد ٣٧، العدد ١.

٣٣. أنيس، إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، ١٩٧٢، مجمع اللغة العربية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، أسطنبول.

٣٤. بدوي، هناء حافظ، ٢٠٠٢، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٣٥. تريسي، وليم، تصميم نظم التدريب والتطوير، ١٩٩٢ الطبعة الثانية، ترجمة: سعيد الجبالي، ٢٠٠٤، الرياض.

٣٦. جمعة، حسين، الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ٢٠٠٤، مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، الزيتون.

٣٧. جمال الدين، سامي، الإدارة العامة، ٢٠٠٦، منشأة المعارف، الإسكندرية.

٣٨. حجازي، هيثم، وشوقي جواد، وظائف المنظمات، ٢٠٠٨، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.

٣٩. حسن، سمير، وسلطان الهاشمي، وشيخة المسلمي، ٢٠٠٩، المشاركة الاجتماعية للمرأة العمانية واقعها وآفاقها، وزارة التنمية الاجتماعية، مسقط.

٤٠. حمزاوي، أمين، ومجدي مصطفى، ٢٠١٢، دراسة مقارنة لمعوقات إدارة منظمات الخدمات الإنسانية في سلطنة عمان ودولة الإمارات العربية وكيفية إيجاد الحلول لها، بحث منشور في المؤتمر الثاني لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، مسقط.

٤١. خاطر، أحمد مصطفى، ١٩٩٩، تنمية المجتمعات المحلية (نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٤٢. خاطر، أحمد مصطفى، وكشك محمد بهجت، ١٩٩٩، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٤٣. خاطر، أحمد، وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ٢٠٠١، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

٤٤. خليل، موسى، الإدارة المعاصرة، ٢٠٠٥، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

٤٥. رشوان، صادق أحمد، ٢٠١١، "التغيرات المؤسسية والمجتمعية المرتبطة ببناء القدرات التمويلية للجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة.

٤٦. زيارة، فريد فهمي، وظائف الإدارة، ٢٠٠٩، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

٤٧. سرحان، محمد محمود، ٢٠٠٨، "طريقة تنظيم المجتمع وتدعيم عملية بناء قدرات منظمات المجتمع المدني"، المؤتمر العلمي الحادي والعشرين للخدمة الاجتماعية، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد السابع.

٤٨. سرحان، محمد محمود، ٢٠٠٥، "تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، العدد ١٩، الجزء الأول.

٤٩. شهاب، أحمد، ٢٠٠٧، المجتمع المدني والدولة المعاصرة (الخليج مثالا)، الانتشار العربي، بيروت.

٥٠. صوفي، عبد الرحمن عثمان، ومحمود محمود عرفان، ٢٠١٢، دور منظمات المجتمع المدني في دعم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني، بحث منشور في المؤتمر الثاني لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، مسقط.

٥١. عبد الرحيم، محمد أحمد، ٢٠٠٨، "وعي أعضاء مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع المحلي باتخاذ القرار الرشيد"، المؤتمر العلمي الحادي والعشرين للخدمة الاجتماعية، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد السابع.

٥٢. عبد الرحمن، عبدالله محمد، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ٢٠٠٩، دار المعرفة الجامعية، السويس.

٥٣. عبدالفتاح، محمد عبدالله، ٢٠٠٦، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،
الأسكندرية.

٥٤. عبد اللطيف، رشاد أحمد، تقويم المشروعات الاجتماعية، ٢٠١٠، دار الوفاء لنديا
الطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.

٥٥. عبد اللطيف، رشاد أحمد، ٢٠٠٧، تنمية المنظمات الاجتماعية، دار الوفاء لنديا
الطباعة والنشر والتوزيع.

٥٦. عرفان، محمود محمود، ٢٠٠٨، "التدخل المهني للخدمة الاجتماعية وبناء القدرة
المؤسسية لجمعيات المرأة العمانية"، المحرر: عبد الرحمن صوفي، دراسات تطبيقية
في الاجتماع والعمل الاجتماعي على المجتمع العماني (الإصدار الثاني ٢٠١١)، ص
١٤٩-٢٣٠، جامعة السلطان قابوس.

٥٧. غواص، سعيد سليم، ٢٠٠٧، دور قيادات العمل التطوعي في تنمية المشاركة الأهلية،
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

٥٨. قانون الجمعيات الأهلية وأندية الجاليات لسلطنة عمان، ١٤/٢٠٠٠.

٥٩. قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية بجمهورية مصر العربية، ٨٤/٢٠٠٢.

٦٠. قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة لدولة الكويت،
٢٠٠٢/٤٤.

٦١. كفاوين، محمود، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ٢٠١٠، الشركة العربية المتحدة
للتسويق والتوريدات، القاهرة.

٦٢. هالة، طاهر، ١٩٩٤، تقويم جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمدينة الفيوم، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، جمهورية مصر.

٦٣. لطفي، طلعت إبراهيم، ٢٠٠٤، "العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية
المتحدة، مجلة شؤون اجتماعية، جامعة الإمارات، العدد ٨٤، السنة ٢١.

٦٤. مارجریت، دیل، ٢٠٠٢، تقييم مهارات الإدارة: مرشد للكفاءة وأساليب التقييم،

ترجمة: اعتدال معروف، خولة الزبيدي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٦٥. ماهر، أحمد، ٢٠٠٧، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز وإدارة

التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٦٦. محمد، عبد الفتاح محمد، ٢٠٠٧، الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات

الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٦٧. مصطفى، إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ١٩٦٢، مجمع اللغة

العربية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، إسطنبول.

٦٨. هاشم، صلاح، ٢٠١١، الإدارة في النظم الحديثة، دار العلم للنشر والتوزيع، الفيوم.

٦٩. هال، ريتشارد هـ، ١٩٩١، الطبعة الخامسة، المنظمات هيكلها وعملياتها

ومخرجاتها، ترجمة: سعيد الهاجري ٢٠٠١، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٧٠. وزارة الاقتصاد الوطني، تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣، سلطنة عمان.

٧١. وزارة التنمية الاجتماعية، ٢٠١٢، إحصاءات دائرة الجمعيات الأهلية وأندية الجاليات،

سلطنة عمان.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

١. Austin, M., Regan, K., Samples, M., Schwartz, S., & Carnochan,

S. (٢٠١١). Building managerial and organizational capacity in

nonprofit human service organizations through a leadership

development program. Administration in Social Work, ٣٥(٣), ٢٥٨-

٢٨١.

٢. Austin, M, Ralph P. Brody, Thomas Packard. (٢٠٠٩) Managing

the challenges in human service organizations : a casebook ,

Thousand Oaks, Calif Publications Inc.

٣. Blanchard, P. Nick (٢٠٠٤). Effective training : systems, strategies, and practices, Pearson/Prentice Hall.
٤. Brody, Ralph. (٢٠٠٥). Effectively Managing Human Service Organizations, ٣rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
٥. Daft, I. Richard. (٢٠٠٣). management. United States: Thomson-South-Western.
٦. Dawei Lu, & Alan Betts. (٢٠١١). Why process improvement training fails. Journal of Workplace Learning, ٢٣(٢), ١١٧-١٣٢.
٧. Encyclopedia of Management, (٢٠٠٩) ٦th edition. Gengage learning, printelim, united states of America.
٨. Festing, M., & Okech, J. (٢٠٠٨). Person-oriented coordination of international activities in development NGOs - case study analysis and development of a framework. Zeitschrift Fur Personalforschung, ٢٢(٣), ٢٤٩-٢٧١.
٩. Tones, G. R., & George, J. M. (٢٠١١). Contemporary management. Boston: McGraw-Hill Irwin.
١٠. Lewis, D. (٢٠٠١). The management of Non Governmental Development Organizations: An introduction, London: Routledge.
١١. Markus Ketolam. (٢٠١١). EU democracy promotion in turkey: Funding NGOs, funding conflict? The International Journal of Human Rights, ١٥(٦), ٧٨٧.
١٢. Mathew Little. (٢٠٠٤). Funding is prescriptive, say NGOs. Third Sector, (٣٣٠), ٣.
١٣. Oster, S. M. (١٩٩٥). Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases. GB: Oxford University Press (US).

١٤. Polyzoidis, P. (٢٠٠٩). Nonprofit organizations and human services in greece: The residual segment of a weak sector. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, ٢٠(٢), ١٨٨-٢٠٦.

١٥. Raeymaeckers, P., & Dierckx, D. (٢٠١٢). How can we study the integration of networks among human service organizations? some lessons from organizational sociology. European Journal of Social Work, ١٥(٤), ٤٨٤-٥٠٢.

١٦. Robbins, P. S., Coulter, M., Sidani, Y. & Jamali, D. (٢٠١١). Malaysia: Boston: Pearson Education.

١٧. Russian human rights official notes increased domestic funding of NGOs. (٢٠٠٨). BBC Monitoring Former Soviet Union, ,

١٨. Simadi Fayez and Almomani Fawwaz, ٢٠٠٨, Clients' satisfaction about non-governmental organizations (NGOS) services in Jordan, International NGO Journal Vol. ٣ (٣), pp. ٠٣٨-٠٤٧.

١٩. Selden, S., & Sowa, J. (٢٠١١). Performance management and appraisal in human service organizations; Management and staff perspectives. Public Personnel Management, ٤٠(٣), ٢٥١-٢٦٤.

٢٠. Simon, K. W. (٢٠١٠). International non-governmental organizations and non-profit organizations .The International Lawyer, ٤٤(١), ٣٩٩-٤١٤.

٢١. Singh, V. P. (٢٠٠٧). Principles of management. New Delhi: Computech Publications Limited.

٢٢. Tongsawate, M., & Tips, W. E. J. (١٩٨٨). Coordination between government and voluntary organizations (NGOs) in thailand's rural development. Public Administration and Development, ٨(٤), ٤٠١-٤٢٠.

المواقع الشبكية العالمية للإنترنت:

١. الموقع الإلكتروني للإتحاد العام لعمال سلطنة عمان.
٢. الموقع الإلكتروني للإتحاد النسائي العام بدولة الإمارات.

Summary

The reality of the practice of administrative processes in non - governmental organizations

The aim of this study is to determine the most prominent characteristics of the board directors of non- governmental organizations in the Sultanate of Oman, and to know the reality of practicing administrative processes in these organizations, such as: (planning, coordinating, organizing, training, and funding). In addition, the study seeks to identify the major challenges that affect the efficiency of these processes, as well as possible mechanisms to activate its practices in organizations .

Based on a descriptive survey methodology, the study was applied on all Omani Women's Organizations –as one of non-governmental organizations- in Muscat and Dhofar Governorate. However, ١٢ out of ١٤ organizations were participated in the study which constitute ٨٦% of the total organizations in both governorates. In addition, the study was applied to ٩٨ out of ١٢٥ of boards of directors of these organizations which constitute ٧٨% of the total members. The data collection tools include: a questionnaire and interviews to achieve goals of the study.

The study reached many results, and the most important results are that a large percentage (٧٩%) of respondents were obtained the Diploma Degree or below, and their age average was ٣٤.٣ years old. The study showed the presence of a relatively high experiences among respondents with an average experience amounted to ٥ years; and majority of respondents (٦٩.٤% of them) received training courses with average ٣.١٣ course/member. Also, the study confirmed that the majority of respondents (٦٨.٤%) were unemployed. With respect to the results of practicing the administrative processes, results of the study confirmed that the overall performance of these processes in the organizations is amounted to ٧٤.٧%; however, this percentage is within the level of "medium average" of processes performance according to the standard classification schedule. Also, results confirmed that the best performance of administrative processes in Omani women organizations came as follows: coordination in the first level, then planning; while organizing, then financing as the less performance of the administrative processes.

In addition, results of (T-test) showed that there are differences statistically significant with respect to practicing the administrative processes between organizations in both governorates: Muscat and Dhofar and in favor to Dhofar. Moreover, results of (ONE WAY ANOVA) revealed the impact of the following variables: age, level of education, and employment status on practicing some administrative processes. The results also showed that lack of the financial support is the largest challenge that affect the efficiency of the administrative processes. Finally, the study concluded a set of operational proposals that can hopefully to the activation of practicing the administrative processes in non-governmental organizations in the Sultanate.



www.mosd.gov.om