



## مؤتمر نظم إدارة الجودة ٢٠٠١

بيروت، قصر الأونيسكو

٢٢-٢٤ أيار ٢٠٠١

الجودة في القطاع الأهلي في لبنان

قراءة في مسيرة جمعية مؤسسات الإمام الصدر

رباب الصدر شرف التين  
رئيسة مجلس الإدارة  
جمعية مؤسسات الإمام الصدر

# المحتويات

٢	مقدمة
٣	١- تعريف بالجمعية البيئة المحيطة / النشأة / الأهداف/ الوسائل / الأنشطة
٥	٢- إطار الجمعية ومطلب الجودة
	٣- التطوير الإداري في جمعية مؤسسات الإمام الصدر
٨	الأهداف
٨	المسار
٩	العوائق والصعوبات
١١	استراتيجيات مواجهة العوائق
١٣	قراءة النتائج بحسب بعض معايير الجودة
١٩	٤-الخلاصة: آفاق المستقبل

## مقدمة

إن رؤية الإمام السيد موسى الصدر للعمل الأهلي المستمدة من هدي الرسالات السماوية وواقع المجتمع اللبناني ومتطلبات إنمائه، أثمر قناعةً لديه بضرورة تأطير طاقات الناس في مؤسسات تتبع المنهج العلمي. ومؤسسات الإمام الصدر هي تطوير لبعض المشاريع والمعاهد التي أسسها الإمام.

جمعية مؤسسات الإمام الصدر هي جمعية خيرية تنموية اجتماعية ذات منفعة عامة، ولا تتوخى الربح من وراء أنشطتها. إلا أنها تتوخى تحقيق أعظم عائد اجتماعي وتنموي ممكن، وهذا يستدعي الانتباه إلى الظروف المتغيرة بلا انقطاع. فنلاحظ، مثلاً، الازدياد الدراماتيكي في دفع المعلومات وفي جودتها مع الانخفاض الحاد في كلفة نقلها، علاوة على سرعة التغيير التقني في إنتاجها ومعالجتها، وما رافقه من تغيرات تقنية في المعدات المكتنية وفي الإدارة وفي قاعدة المهارات اللازمة لمزاومتها. كما ونلاحظ نواحي القصور، على المستوى الوطني كما على مستوى الدول النامية عموماً، في إعداد الكوادر البشرية المتناسبة مع الحاجات الاجتماعية. فهناك استيراد لمشاريع جاهزة وإعداد لطاقات بشرية برسم التصدير ومشاريع تنموية مرتجلة.

من هنا، نرى مسئوليتنا الاجتماعية في إعداد الرأسمال البشري. في البيئة المحيطة، أو إذا تعذر ذلك، في بيئتنا المؤسسية، وهذا أضعف الإيمان. وبلوغ تلك الغاية يستدعي وجود إدارة متطورة على شتى المستويات. إن في الأدوات والوسائط والكفاءات البشرية والفنية، أو في المفاهيم والإجراءات والمعليلير المطلوب مراعاتها في تحديث الهيكلية وأسلوب إدارة العمل.

نراعي في عملية التطوير الإداري مجموعة من معايير الجودة. إنما قبل الخوض في ذلك، لا بدّ من التعريف بالجمعية و موضعيتها زماناً ومكاناً مع إلقاء بعض الضوء على التحديات التي جابهت وتجاوبه متطلبات الجودة في الجنوب اللبناني.

## I - تعريف بالجمعية

١- البيئة المحيطة: منطقة صور، الواقعة على الساحل الجنوبي للبنان، وهي نموذج مصغر عن لبنان في التعددية الثقافية/الاقتصادية/منشأ السكان/الخ. وتمتد أنشطتنا إلى الأفضية المجاورة، حيث القاسم المشترك هو الحرمان المزمن والقلق الدائم في مجابهة إسرائيل وما تمثله من قوة متجسرة طامعة وهدامة.

٢- كانت البداية منذ مطلع الستينات: حيث أطلق الإمام موسى الصدر مبادرات عدة للتخلص من بعض المظاهر الاجتماعية الحادة (التسول في مدينة صور)، وفي إنشاء صناديق للتعااض الاجتماعي (البر والإحسان)، ثم في إطلاق مشاريع لرعاية الحالات الحرجة (بيت الفتاة)، أو لتنمية القدرات البشرية (مهنية جبل عامل). تنوعت الأنشطة مع مرور الوقت وتبدلت الحاجات إلى أن وصلت الجمعية إلى ما هي عليه اليوم.

٣- تحديد الأهداف يتم في ضوء خصائص المستهدفين من وجودها وعملها، أي الأفراد والجماعات الذين حالت ظروفهم الذاتية أو المجتمعية من تمتعهم بحقوقهم الإنسانية الكاملة ومتطلبات عيشهم الكريم. والجمعية ترى مبررات وجودها واستمراريتها من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- أ- تحسين نوعية الحياة وظروفها عند الفئات المستهدفة (المحرومين، المرأة، المجتمع المحلي)
- ب- إشراك وتمكين المستفيدين عبر تنمية قدراتهم وإمكانياتهم،
- ج - تهيئة مناخات الحوار والتلاقي بين الأديان والثقافات والجماعات.

٤- ولتحقيق تلك الأهداف، تتنوع الوسائل المتبعة، منها نشر العلم والمعرفة، والتدخلات الصحية لمكافحة الأمراض وتمميم الوعي الصحي وثقافة الوقاية، والتمكين الاقتصادي ببرامج التدريب والتأهيل، أو بتشجيع وتنفيذ المشاريع المولدة للدخل.



## II - إطار الجمعية ومطلب الجودة

حرصت الجمعية منذ نشأتها على مراعاة التطورات العلمية والتطبيقية ذات الصلة بطبيعة عملها الاجتماعي. فاهتمت بالتعاون مع الهيئات المحلية والعالمية لتبادل الدعم والخبرة، واعتمدت مبدأ التدريب المستمر لمختلف الكوادر العاملة في الجمعية من خلال المشاركة في العديد من الورش التدريبية المحلية والإقليمية والدولية، وكذلك في الندوات والمؤتمرات المتخصصة. وقد أتاح لها ذلك مواكبة المستجدات، وتطوير خدماتها التربوية والصحية والاجتماعية. وكان للرحلة مراحل مميزة:

أ- هناك سنوات طوال من العمل في ظروف بالغة التعقيد على الصعيد الوطني خلال الأحداث اللبنانية الأليمة وانعكاساتها على مختلف المناطق وخصوصاً في الجنوب فسي ظل غياب الدولة ومؤسساتها والصعوبات التي واجهت السكان، كما واجهت هيئات المجتمع المدني والمنظمات الدولية العاملة في المنطقة. وفي ظل عودة السلم الأهلي الداخلي، تفاقمت تحديات الاحتلال الإسرائيلي. فعاش من تبقى من سكان الشريط فسي عزلة تامة عن بقية البلد، كما وعانى أهلنا في بقية الجنوب وعموم لبنان من التدمير والقتل والتهجير. وكان طبيعياً أن تضطرب ستنى مناحي الحياة، وأن يترك ذلك بصماته على كل القطاعات بما فيها القطاع الأهلي.

ب- فرضت طبيعة حاجات المجتمع المحلي في تلك الفترة على المتدخلين من القطاع الأهلي أن يتخذ عملهم الطابع الإغاثي، وأن يتحركوا حسب مقتضى الحال فسي ظل الطوارئ والتهجير والحصار والقلق. وكان مجرد التفكير بالانتقال من ردة الفعل إلى الفعل الإرادي الخلاق خيالاً بعيد المنال، بل وترفاً في غير محله. الانكفاء الإسرائيلي المهم إلى داخل الشريط فتح منفذاً مهماً باتجاه العاصمة وبقية الدنيا. ممّا أتاح للمؤسسات الطرفية هامش تحرك وتبادل رغم الخطر الجاثم على مرأى البصر، ورغم الاجتياحات النارية والجوية التي أجبرت الجميع على حبس الأنفاس والاستمرار في رفع الأضرار ليس إلّا.

ت- ومنذ ما قبل التحرير، شرعت الجمعية في استقصاء أفضل السبل لتحديث أداؤها. وخلصت إلى إطلاق عملية تطوير إداري داخلي شاركت فيها كل مستويات العاملين في الجمعية بدءاً من الهيئة الإدارية وصولاً إلى المراتب والمواقع الوظيفية والتطوعية كافة، واستخلصت هذه العملية في إحدى محطاتها رؤية تنظيمية مستحدثة، تجسدت على شكل منظومة عمل تشمل كافة المعنيين بعمل الجمعية وتعتبر عن فلسفتها ومفهومها للعمل الأهلي.

## منظومة العمل الأهلي في جمعية مؤسسات الإمام الصدر



ث- الخامس والعشرون من أيار ٢٠٠٠، عام التحرير، شكّل إيذاناً للإطلال على الآفاق الواسعة، ومنها أفق الجودة. إذ أصبح بالإمكان التطلّع إلى الغد الاستراتيجي، وتهيئة الظروف الآيلة إلى تحسينه. ولعلّ أبرز سمات هذه المرحلة هو إمكانية التواصل والاحتكاك بأهل الخبرة والتقانة. وعلاوة على أن الجمعية أصبحت على تماس شبه يومي مع الزائرين من الباحثين الطلاب وأفراد البعثات الإنسانية والدولية وغيرهم، وعلى تماس شبه لحظي بمدارات الانترنت، فقد استطاعت الجمعية تنظيم حدثين بارزين أولهما جمع فعاليات أهلية وحكومية ودولية لتنسيق التدخلات الأهلية في المناطق المحررة (ندوة العمل الأهلي-٤ آب ٢٠٠٠) والثاني عقد مؤتمر عام للجمعية لمناقشة تجربتها وخططها (..للغد معاً، ١ أيار ٢٠٠١)



من ندوة العمل الأهلي



.. و من مؤتمر إلى الغد معاً



### III- التطوير الإداري في جمعية مؤسسات الإمام الصدر

#### أ- الأهداف

- 1- تشكيل أساس واقعي لبناء نموذج تنظيمي عملي يعكس فهم الجمعية لعملها، وإمكانيات وتطلعات العاملين،
- 2- صياغة كل من الوحدات والأقسام رسالتها المهنية، وتوظيف ذلك في صياغة رسالة يومية للجمعية تراعي المستجدات التقنية والإدارية والتنمية.
- 3- تسهيل استخلاص المعلومات المتصلة بعمليات اتخاذ القرار عبر ترميز التقارير السنوية،
- 4- رفع مستوى المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام تحديداً، وعموم العاملين والمتطوعين استطراداً،
- 5- توظيف النشاط في علاقات عامة داخلية تعزز الدافعية وتعرف الأقسام على بعضها البعض،
- 6- إعداد نماذج الضبط والمساءلة وتوضيح مسارات العمليات الإدارية بهدف رفع الإنتاجية،

#### ب- المسار

- 1- تمّ إنجاز نموذج موحد للتقارير الفصلية والسنوية، وقد اشترك العاملون في عملية الإعداد،
- 2- نوقشت التقارير في جلسات أفقية، ثم ثنائية مع المسؤول المباشر، وأخيراً في جلسة عامة،
- 3- أُنجزت إلى حد بعيد قوائم المهام والتوصيفات الوظيفية لكل قسم، ولكل موظف داخل الأقسام،
- 4- جاري العمل على إعداد نماذج تقييم الأداء وآليات التصويب، وذلك من خلال ورشات عمل وغيرها من النشاطات،

٥-جاري العمل على إعداد دليل (نظام عمل) يوضّح حقوق وواجبات كلِّ موظف، واعتماد نظام حوافز ومكفآت مرِن ومرتبّط بمعايير الأداء بعيداً عن العوامل الآليّة،

٦-تقييم المراحل السابقة ورصد آثارها على العملية الإنتاجية، واستشراف المستقبل ومناقشة الخطط المناسبة. وقد عقد لهذه الغاية مؤتمر عام للجمعية بمناسبة عيد العمل والعمّال، ضمّ ما يزيد على مئتي شخص يمثلون كافة القطاعات المنضوية في المنظومة. وانقسموا فسي ورش عمل ناقشت المحاور الأساسية التي تتماشى مع برامج الجمعية وأنشطتها وأساليب عملها،



موضوعات الحوار:

- ..نحو عملي أهلي زاهر بالطوعين
- دور الإدارة المصرية في رفع فعالية العمل الأهلي
- المشاكل التعليمية المرتبطة بالحالات الاجتماعية الصحية
- ..نحو بيئة العمل المتم: التدريب المستدام
- التحديات الصحية: من الطوارئ إلى الوقاية
- توليد الدخل بالاعتماد على القدرات الذاتية للريّعين
- ..نحو ربط النوع الاجتماعي بالتنمية: حالة النساء الجنوبيّات

٧-مراجعة وإقرار المرحلة التالية من مخطط التطوير الإداري.

## ج- العوائق والصعوبات

### أ- صعوبات عامة:

تتعلق بتعقيدات الواقع اللبناني على المستويات السياسية والاقتصادية إضافة إلى التحديات المفروضة على الجنوب والجنوبيين. و يمكن إجمال خطوطها العريضة ذات العلاقة بالجودة بالتالي:

- الحرمان التاريخي للبيئة المحليّة، وآثار ذلك على البنية الأساسية الضرورية (طاقة، هاتف، الخ).

- هجرة الكفاءات العلمية نحو المراكز في العاصمة أو إلى الخارج.

- غياب المؤسسات المهمة عن المنطقة (جامعية وصناعية ومصرفية وسياسية وغيره) والفروع الجديدة التي بدأت تمتد نحو الأطراف لم تستطع بعد التجذّر فيها، أو التأثير في الأوساط الاجتماعية المحيطة.

- الجودة استثمار مجرّد، إلّا أنه مكلف مادياً ويستهلك الكثير من الوقت وقد يربك العمل في بعض المراحل، علماً بأنّ عوائده بعيدة المدى. وبسبب ضعف التوظيفات الماليّة والإمكانات المادية، فقد غاب مفهوم الجودة عن جدول أولويات الجنوبيين.

#### ب- صعوبات خاصة:

- وفي مقدمتها الصعوبات الناجمة عن أمر متوقّع، ألا وهو النزعة إلى مقاومة التغيير والتي صادفناها ونصادفها. علماً بأنّ تمرّس العاملين لسنوات عديدة على تقاليد وعادات إنتاجية معينة، أسفر عن بيئة منظومية حصينة تجاه التغيير. حيث أنّ تطوّر وتغيير مفاهيم وعادات عمل العاملين، والارتقاء بكفاياتهم الفنية والعلمية بما يتناسب مع تحديات العصر ومستلزمات تطوير الخدمات وتنوعها وتقنياتها، عملية معقدة لا تمرّ دون عوائق. خصوصاً متى اقترن ذلك بالحرص على الحفاظ على العاملين، وتحديدًا من يثبت منهم استعدادهم لتطوير مهاراتهم، وإنّ خلال وقت طويل نسبياً. والعاملون هم - بنهاية الأمر - جزء لا يتجزأ من المستهدفين. حيث أنّ فلسفتنا تقوم على مرونة المواقع وتبادليتها. والمستهدف من أحد برامجنا في وقت ما، هو في نفس الوقت، أو في وقت لاحق، شريك في إنتاج الخدمة لمستهدفين آخرين. وذلك بحسب ما تتطوّر مؤهلاته ومقدراته. معظم الخريجين ينضوون في شبكات التطلّوع لاحقاً، وبعضهم يجد وظيفة لدينسا. كما وان الموظفين والمتطوعين سرعان ما يتحولون إلى مستهدفين ببرامج التأهيل والتدريب المستمرين.

- كما ولاحظنا ضرورة إعداد المتخصصين الجدد ليتمثّلوا البيئة المحلية. إذ تطرح طبيعة عمل الجمعية (رعاية الأيتام، الخ) وخصائص البيئة المحلية (تغليب الاعتبارات

الوجدانية على المصلحة الموضوعية، الخ) تحديات جسيمة بوجه الانطلاق نحو الحداثة والجودة. والملاحظ أنّ حملة التخصصات ليسوا بالضرورة كاملي الجهوية للتعاطي مع ظروفنا وخصائصنا. وهم -بدورهم- بحاجة إلى إعداد وتدريب لتمثّل تلك البيئة ولاستبطان الأساليب المناسبة لوضع مهاراتهم موضع التنفيذ الناجع والمتسق مع ما هو موجود وما هو مرغبي.

- تمثّل الوجه الآخر للحراك الوظيفي في تبديل بعض الأدوار والمواقع. بعض الحالات كانت في تبديل كليّ للوظيفة المعنوية، وبعضها الآخر اقتصر على حركة ترحيل لمهامّ محددة من مكتب إلى آخر، أو بين الموظفين في نفس المكتب أو القسم. وقد أمكن رصد بعض مظاهر الارتباك والقلق بنتيجة هذه الإجراءات.

- تسببت الإجراءات المبينة آنفاً في إرباك الأعمال الروتينية، وبشكل خطير أحياناً. إذ كان المطلوب في آن معاً إجماع العناصر الجديدة وملء المهامّ الشاغرة وتدريب الجميع على الآليات المستحدثة وامتصاص مظاهر الارتباك والقلق. واستدعى الأمر جهوداً كبيرة من المستويات الإدارية العليا، وطلب المشورة والعون من جهات الاختصاص ومراكز المشورة لتأدية مهامّ محددة تتعلّق بالإعداد والتدريب والمتابعة.

#### د- استراتيجيات مواجهة العوائق

يجري التعامل مع هذه الصعوبات والمعوقات باستراتيجيات وإجراءات متنوّعة:

- وجدنا في القوّة العاملة كنزاً متمرساً وظيفياً في الأمور التنفيذية اليومية (العناية بالأيتام، معالجة الحالات التربوية من ذوي الحاجات الخاصة، التواصل مع البيئة المحلية، الخ)، وإتقان هذه المهامّ عاماً بعد عام استحال إلى ما يشبه المسلمات. في حين أنّ التغيّر في الحاجات المحليّة، وتبدّل الظروف المحيطة، والتغيّر في تقنيات الإدارة والإنتاج على المستوى الأوسع.. أمورٌ تستدعي أكثر من مجرد تكيف. إنّها تتطلب نقلة نوعية على غير صعيد.

- تجري عملية تطعيم تدريجية وثابتة بعناصر شابة، مؤهلاتها إمكانية التعامل مع التقنيات الحديثة، الاستعداد للعمل مع البيانات المحليّة والطرفية، والقدرة على تحمّل الضغوط.

ورغم أن ذلك لا يندرج في سياق سياسة الإحلال بمفهومها الكلاسيكي، إلا أن العملية برمتها استدعت الاستغناء عن عدد من العاملين وصلت نسبتهم إلى ١٥% من إجمالي العاملين. بعضهم ترك الخدمة من تلقاء ذاته، والبعض الآخر استغنى عنه لعدم مقدراته على التكيف مع المتغيرات.

- مراعاة معايير الجودة تؤمن تقنيات واستراتيجيات لمواجهة العديد من العوائق التي تعترض عملية التغيير، وبالأخص تكثيف آليات الدعم والتعزيز، ومشاركة وإشراك الجميع. وهذا ما سيأتي الحديث عنه لاحقاً.

## هـ- قراءة النتائج بحسب معايير الجودة:

### أولاً : التركيز على المستفيد

ونلاحظ أن المستفيد يقع في موقع القلب من المنظومة. فهو البوصلة التي دأبت جمعية مؤسسات الإمام الصدر على إيجاد وانتهاج أفضل طريقة ممكنة للاسترشاد بما تشير إليه من حاجات. واستدعى ذلك وصولها إلى تحديد واضح للمستفيد، وإلى صياغة البرامج والمشاريع التي تلبى تلك الاحتياجات بالطريقة الفضلى وبالحد الأدنى من التكاليف. وانعكس ذلك على صيغتها التنظيمية (منظومة مستحدثة للعمل) فجاء المستفيد في مركز الدائرة كبادرة اهتمام تتركز حوله كل البرامج والمشاريع. وقد لاحظنا بالممارسة أن أفضل البرامج هي تلك التي تستطيع الموازنة بين متطلبات المستفيد الخارجي وإمكانيات ومتطلبات المستفيد الداخلي، في صيغة تكاملية وتبادلية. كما ولاحظنا أن الاستجابة المثلى لحاجات المستفيد تتصف بالدينامية، نظراً للتغيرات السريعة في تلك الحاجات وفي سلم أولوياتها، علماً بأن تلبية حاجة معينة سرعان ما تؤدي إلى خلق حاجة جديدة في عملية لولبية لا تتوقف.

يتجلى انتماء المستفيد إلى منظومته عند انتقاله إلى الدوائر المحيطة. وحيث أن شبكات المتطوعين تضم أعداداً مهمة من الخريجين، فهذا دلالة على ولائهم واستمراريتهم في فلك المنظومة وإن تغيرت مواقعهم.



نحن لأحلبهم ومعهم نعمل

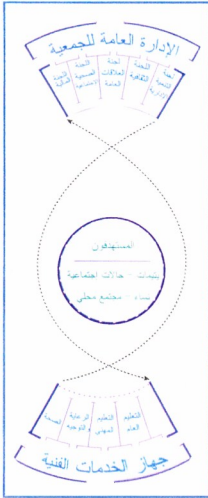


## ثانياً: شراكة الجميع

تقوم سياستنا على تمكين العاملين والمتطوعين والمستفيدين، وعلى تبسيط وتيسير تواصلهم ببعضهم وبرؤسائهم ومرعوسهم. وتجري صياغة الخطط المرحلية والبعيدة انطلاقاً من ملاحظاتهم، وبياناتهم.

نسعى لخلق بيئة داخلية تؤمن انخراط الجميع وتشاركهم لتحقيق أهداف الجمعية، حيث نجد الآلية الفضلى في الإدارة بالمشاركة، نظراً لما تنتجه من عمل جماعي، ولما تنتجه من مناخ صحي تتولد فيه الأفكار الابتكارية. في حين أنّ توحيد الرؤية وتعميم الثقافة المشتركة للجمعية، كما تعميم الأهداف والتوجهات العامة، جميعها تتم عبر اللقاءات الدورية والاجتماعات العامة، وغيرها من طرق الاتصال.

الواضح في تجربة التطوير الإداري هو انخراط الجميع فيها. وإذا كانت السياسات العامة والتوجيهات والقيادة تنحى من الأعلى نحو الكوادر والعاملين، فإن قنوات التغذية الراجعة كما الالتزام بالأهداف العامة والاستجابة للتعليمات والتقارير عن النتائج تسلك اتجاهها نحو الأعلى. وفيما تمّ رسم الخطوط العامة للتطوير من قبل اللجنة المشرفة عليه، جرت الخطوات التنفيذية والاقتراحات وتحديد العوالمات في مستويات مديري الأقسام ودوائر موظفيهم.



لقد أمكن للجميع التعرف على بصماتهم في نواتج العملية (النماذج، نظام العمل، السيرورات، الخ)، في حين أن عملية الإنتاج هذه تمت في جو تشاركي (روح الفريق): جولات أفقية من الاجتماعات والتشاور أنتت إلى اعتماد تصور موحد يعكس آراء وتطلعات وتوقعات الحلقات المجتمعة (مسئولو الأقسام، ممرضات، مدرسين ومدرسات، عمال الصيانة، السائقين، الخ).

تتجلى ذروة هذا المعيار عندما تصل درجة تمثل أحد الأهداف إلى اعتناقه تماماً على أنه "ملكية شخصية" للموظف أو للفريق المناط إليه مهمة الإنجاز، أي عندما ينطلق الفريق لإنجاز مهمة محددة بحماس وحرص على النجاح، وقد توحدت الأهداف والمصلحة الشخصية مع أهداف ومصصلحة العمل. ويتعزز ذلك بوضوح التفويض المعطى وبحدود المسؤوليات المترتبة على هذا الشأن أو ذلك.

أن عملية اتخاذ القرار برمتها أصبحت أكثر اعتماداً على ما يراه الفريق. وعندما تصل الأمور إلى مرحلة الحسم النهائي على مستوى القيادة، فإن الأخيرة تركز على جملة معطيات واضحة وأكيدة ويكون قد جرى إعدادها وتمحيصها في المكاتب المختصة.

#### ثالثاً: القياس والمتابعة

تكونت ذخيرة جيدة من المعطيات والبيانات على هيئة إحصاءات وقوائم ومسوحات تعكس واقع البيئتين الداخلية والمحيطية. وهي تشمل أعداد وفئات وخصائص المستخدمين، أعداد ومؤهلات ومهام الموظفين، انتشار وجهوية وخصائص المتطوعين، تكاليف وعوائد الأنشطة والبرامج المتنوعة، معطيات سكانية واقتصادية واجتماعية مصنفة على هيئة دراسات أو مرتكزات لإطلاق مشاريع وبرامج جديدة. وهذه المعطيات تستخدم لمتابعة أداء العاملين وقياس آثار المشاريع على حياة المستخدمين، وهي أيضاً الأساس لاتخاذ القرارات التصويبية أو الجديدة. القرارات المبنية على حقائق ووقائع بعيداً عن الانطباعات والتخمينات. ، تؤمنها الدراسات والأبحاث داخل الجمعية. والتي تعتمد نتائجها كقاعدة مسبقة تبنى عليها البرامج وتطرح المشاريع.

الواضح أن هذا المدخل بدأ يؤتي ثماره بتخفيف الروتين الإداري والاقتصاد في الجهد في غير مجال. كما وأنه أداة ممتازة لـ"محاكمة" القرارات السابقة، وقياس مدى مطابقتها لنتائجها لما كان مخطلاً.



## رابعاً: الدعم/التعزيز المنهجي

تترابط الخطوات المترابطة عبر شبكة من آليات التعزيز الممنهج والمتواصل. حيث تتداخل كل مرحلة مع ما سبقها وما سيليهما في سرورية مخططة سلفاً، ومتسعة لاستيعاب أية معوقات بل وارتكاسات قد تظهر بين الحين والحين. تعزيز الاطلاقة ورصد الظواهر غير المستحبة يتّان عبر سلسلة من النشاطات والمهام. منها الاجتماعات الدورية والطارئة، ورش العمل، إعداد التقارير عن الأعمال النظامية واستدراج الآراء حول التغييرات التنظيمية، مراجعة وتدوين التوصيفات الوظيفية لما هو قائم وما هو مطلوب، ورسم المسارات الوظيفية والإدارية المختلفة لتسهيل الإجراءات ولرصد أية تكويرات أو تعقيدات وإزالتها. كما وتعتمد الإدارات العاملة في المؤسسات وسائل قياس لتقييم أداء العاملين وتقويم الأداء العام في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وتعكف حالياً على تطوير هذه الوسائل وأدواتها لتتماشى مع التوصيفات الجديدة للوظائف وللتنظيم المستحدث.

ويلحظ برنامج الدعم والتعزيز شبكات المتطوعين وما تستلزمه من تنسيق مضاعف، من ابتكار دائم لمقومات تجديد الدافعية ومن مراقبة حثيثة لاستدراك التضارب في الاهتمامات أو النتائج. ومع الدوائر الأوسع، يجري تفعيل العلاقة مع وسائل الإعلام ومن خلال الندوات والمؤتمرات وتبادل المعلومات والدراسات. إضافة إلى الاستعانة بالخبرات الخارجية في تطوير بعض مناهج وأدوات القياس والتحليل.



تحضيراً للمؤتمر المشار إليها سابقاً، انطلقت ورش تحضيرية عكفت على مدى أسابيع لإعداد أوراق عمل تعكس اهتمامات الجمعية وتوجهاتها. ثم جرت مناقشة هذه الأوراق حول طاولات مستديرة ضمّت كافة الجهات والهيئات الواقعة في مجال تصوّرنا للعمل الأهلي الفاعل. وقد خرجت تلك الطاولات بتوصيات جارية العمل على ترجمتها إلى برامج عمل وعلى ملامتها مع خططنا الاستراتيجية.

## خامساً: الإرتقاء المتواصل

بلغت الورشة مرحلة صياغة مهام مختلف الإدارات والأقسام العاملة في الجمعية في ضوء الخلاصات التي وصلت إليها جلسات العمل والمراجعات والتقييمات إضافة إلى صياغة التوصيفات الوظيفية لمختلف الوظائف القائمة والمطلوب استحداثها.

تتجلى آثار عملية التطوير الإداري المستمرة في مجموعة من الخطوات والأنشطة والبرامج. حيث تتوسّع دائرة الخدمات لتشمل المناطق المحررة بما تحتاجه من مراكز جديدة. وتشهد الخدمات القائمة تحسينات نوعية ولافتة (التربية المختصة، برامج التدريب المهني المعجل)، وبعضها مرتبط بنشأة حاجات جديدة لم تكن مرصودة سابقاً، مثل استحداث ناد بيئي في المجمع استقطب المئات من العاملين والطلبات. كما ونلاحظ تزايد اهتمام العاملين بمتابعة الدورات التدريبية سواء ما يتم إجراؤه داخل أروقة الجمعية أو ما يجري خارجها. كما ويلاحظ اهتمام متنامٍ والثقافت حثيث نحو التطوير الذاتي من خلال تخصيص المزيد من الوقت لمتابعة شبكة المعلومات "الانترنت"، والمطالعات وطلب المعلومات أو إطلاق المبادرات.

على الصعيد الداخلي أيضاً، نلاحظ تنامي الإنتاجية. حيث أن بعض الأعمال التي كان يستغرق إنجازها يوماً كاملاً أو أكثر، أصبحت تنجز الآن في غضون ساعتين أو ثلاث. وتمّ تبني المكتسبة وتقنيات الاتصالات الحديثة لما تتيحه من فرص أكبر في رفع عوائد الجهد البشري، وتنظيمه وشبكه مع المنظومات الأخرى.



من المخرجات الأساسية لعملية إعداد استراتيجية للتخفيف من الاعتماد على التبرعات والإعانات وذلك بتكوين مقومات الاعتماد على الذات عبر إطلاق المشاريع الإنتاجية وتويع سلة الموارد. وبدأ هذا ينعكس في بنية الموارد السنوية المتجهة نحو المزيد من التوازن من حيث تنوع مصادرها.

#### سادساً: شركاء التنمية



إن منظومة العمل الأهلي المعتمدة في جمعيتنا، لا تعكس هيكلًا تنظيميًا بمفهومه الكلاسيكي، إلا أنها تعبر بشكلها ومكوناتها عن ثقافة. تقوم هذه الثقافة على رؤية يتقاسمها المعنيون، أي الشركاء والداخلين في فلك هذه المنظومة هم مفيدون ومستفيدون تزامنًا أو تبادليًا أو بالتلازم. وهذه الحالات تميّز علاقة الشرائح بالمركز (المتدرب المدرب/الانتقال من صفة الطالب إلى صفة الموظف أو المتطوع/وتحقيق الذات من خلال العطاء).

هذا فيما يعني علاقة المركز بقطاعاته المحيطة. أمّا علاقات القطاعات ببعضها، والواقعة على نفس المسافة من المركز، فتجد ترجماتها في الحرص على تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات، وفي تقاسم الأدوار والمهام، وفي آليات الربط والتشبيك وغيرها.

هذه الشراكات المتعددة المجالات، التفتت في زمن واحد وفي مكان واحد يوم الأول من أيار، وأوجدت قنوات واعدة لكيفية وآلية المتابعة والتنسيق والتفعيل.

## الخلاصة: آفاق المستقبل

إنّ جدوى مراعاة معايير الجودة على مستوى خدماتنا أمر جليّ وواضح. ونعتقد أنّ تجربتنا بلغت درجة من التمثّل والنضج تسمح لنا بالإطّلاعة الواثقة على مظلّاتنا وأفلاكتنا، فنعلمها نافذة مشرّعة تتناقص الجمعية من خلالها مع تجارب غيرها مؤثّرة ومثأّرة.

هناك خلاصة أكيدة من كلّ ما تقدّم، وهي أنّ أيّ مسلمة ثابتة لم تتأكد بعد. أي أنّ الثابت الوحيد في المعادلة هو التغيّر. عليه، لم يعد المطلوب أبداً أن يكون يومنا مسترخياً ومطمئناً إلى يقينية ما يحمله الغد، بل أصبحت القضية أن نحلم مساءً متلهفين إلى ما سيحمله لنا الصباح من حقائق جديدة.



نحن في خدمة الناس،  
ولسنا أوصياء عليهم

الإمام السيد موسى الصدر