

Sultan Qaboos University
Journal of Arts & Social Science



جامعة السلطان قابوس
مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية

التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عُمان

مجدي محمد مصطفى عبدربه

أستاذ مساعد

قسم علم الاجتماع والعمل الاجتماعي

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

جامعة السلطان قابوس

magdym@squ.edu.om

التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان

مجدي محمد مصطفى عبدربه

مستخلص:

سعت الدراسة الراهنة للتعرف إلى التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في المجتمع العماني، والتي قد تؤثر سلباً في سير العملية الإدارية وتعوق قدرتها على القيام بتحقيق أهدافها. وكذلك التوصل إلى مؤشرات عامة يمكن من خلالها تقديم مساهمات فعلية لمواجهة تلك التحديات. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين في الجمعيات الخيرية قوامها ٢٠٩ من المبحوثين، بالإضافة إلى ١٥ من المديرين يعملون في ثماني جمعيات تعمل في خمس محافظات هي: مسقط، وشمال الباطنة، وشمال الشرقية، والداخلية، وظفار. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان تواجه تحديات إدارية فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والإشراف والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار، وتحديات البيئة الخارجية. وقد أكدت النتائج العامة للدراسة أن هذه التحديات الإدارية يتوقع أن يكون تأثيرها محدوداً على أداء الجمعيات. كما كشفت النتائج أيضاً أن نسبة تتراوح بين ١٥ - ٢٥٪ من العينة يرون أنه لا توجد تحديات حقيقية أمام الجمعيات التي يعملون فيها. وقد توصلت الدراسة إلى بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد في مواجهة التحديات، وتتضمن بذل جهود منظمة على مستوى: الجمعيات الخيرية، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع.

الكلمات الدالة: التحديات الإدارية، الجمعيات الخيرية، المجتمع العماني

The Administrative Challenges Facing Charity Organizations and Methods of Confronting Them:

A Study on a Sample of Omani Charity Organizations

Magdy Mohamad Mostafa

Abstract:

The aim of this study is to identify administrative challenges that negatively affect the proper functioning of charity organizations in Oman. The study also seeks to suggest some general methods which can be used to confront these challenges. The study is conducted on a sample of charity organizations' staff consisting of 209 workers, in addition to 15 managers in eight organizations working in five governorates: Muscat, Batinah North, Al-Sharqia North, Al-Dakhelia, and Dhofar. The study identified the following challenges which charity organizations in Oman face in varying degrees: administrative planning, organization, staffing, supervision, records and reporting, budgeting and financing, coordination, leadership, decision making and organizations' environment. The study shows that between 15–25% of the respondents in the selected charity organizations think that there are no real challenges facing the charity organizations they work for. The study proposes some recommendations that can help in facing such challenges. These include a suggestion that there should be organized efforts made by the charity organizations themselves and also by educational and social institutions.

Keywords: Administrative Challenges, Charity Organizations, Omani society

أولاً: مشكلة البحث:

تعد الجمعيات الخيرية أحد الأنساق الفرعية لنسق الرعاية الاجتماعية في المجتمعات الإنسانية المعاصرة. وهي بهذا تقوم بدور يعزز أنشطة الأجهزة والمؤسسات الحكومية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية ويتكامل به. ولذلك تحظى هذه الجمعيات بتأييد ودعم حكومي، ومشاركة شعبية مطردة. وهي أيضاً موضع دراسة العديد من المتخصصين في العلوم الاجتماعية؛ سعياً لتنمية قدراتها وزيادة فاعلية خدماتها الإنسانية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الجمعيات يطلق عليها أسماء أخرى مثل: "الجمعيات أو الهيئات الأهلية أو مؤسسات الرعاية الاجتماعية، أو الجمعيات غير الهادفة للربح أو المنظمات غير الحكومية.

وتشهد الرعاية الاجتماعية في سلطنة عمان نمواً تدريجياً منذ عام ١٩٧٠؛ إذ تؤكد الدولة على تأمين الحياة الكريمة، والعمل على إشباع كل الاحتياجات الأساسية للمواطنين. ولتحقيق هذا الغرض أنشئت وزارة التنمية الاجتماعية عام ١٩٧٣ لتقديم أوجه الرعاية الاجتماعية للمواطنين والتأكيد على الشراكة في العمل الاجتماعي بين القطاع الحكومي والأهلي والقطاع الخاص (المعولي، ٢٠٠٩: ٢٠١).

ومن جهة أخرى، يعد نظام الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني نظاماً مؤسسياً بالدرجة الأولى؛ إذ يقدم العديد من الخدمات التي يحتاج إليها المواطنون كالخدمات التعليمية، والصحية وغيرها من الخدمات بالمجان أو برسوم رمزية. أما فيما يتعلق بالفئات الأولى بالرعاية، فإن قانون الضمان الاجتماعي يوفر لها العديد من الخدمات كعاشات الضمان، والرعاية المنزلية للمسنين والشديدي التعويق، وخدمات ودعم مشاريع الجهود الذاتية، وبرامج التوعية والإعلام، والخدمات القانونية (الشبيبي، ٢٠٠٤: ٤-٩).

وقد حرصت الحكومات المتعاقبة في سلطنة عمان منذ بداية تأسيس الدولة الحديثة* - وهو ما يعرف في عمان بعصر النهضة، والذي بدأ بتولي جلالة السلطان قابوس بن سعيد مقاليد الحكم عام ١٩٧٠ - على تعزيز دور القطاع الأهلي في التنمية والرعاية الاجتماعية، فأتاحت الفرصة أمام المواطنين للمشاركة في العمل الخيري والتطوعي، فشجعت إنشاء الجمعيات الخيرية، ودعمتها بكافة وسائل الدعم المادي والمعنوي، بل ووضعت جوائز تشجيعية لأفضل الأعمال التطوعية. ومع بداية العقد الثاني من الألفية الجديدة، أصبح عدد الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان يزيد على ٨٠ جمعية (دليل الجمعيات الخيرية، ٢٠١٢: ١-١١).

وعلى الرغم من أن جهود الحكومة في مجال الرعاية الاجتماعية جهود بارزة؛ إلا أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان تساهم بدور كبير في تقديم خدمات رعايية عديدة تأكيداً لمبدأ الشراكة بين قطاعات المجتمع والذي هو ركيزة أساسية لنظام الرعاية الاجتماعية في سلطنة عمان. وتقوم الجمعيات الخيرية برعاية الفئات التي تحتاج إلى الدعم والمساندة؛ إذ تقدم هذه الجمعيات خدماتها للأطفال، والأحداث، والأيتام، والنساء الأرامل والمطلقات والمهجورات والمعيلات وغير المتزوجات، والأسر الفقيرة، والمسنين وكبار السن، والمعوقين، ... وغيرهم من الفئات المشابهة. وتجدر الإشارة إلى أن بعض من هذه الفئات مشمول بنظام الضمان الاجتماعي في سلطنة عمان؛ إلا أن الجمعيات الخيرية تقوم بتعزيز الخدمات التي تقدمها الدولة، وتوفير خدمات أخرى قد يحتاج إليها أفراد وأسر المجتمع كترميم المساكن، والهبات والقروض الحسنة، ودعم الطلاب الذين ينتمون إلى الأسر المحدودة الدخل. وللتدليل على حجم جهود هذه الجمعيات، فإن فريق الرحمة الخيري على سبيل المثال، قد قام بإنفاق قرابة ثلاثة ملايين دولار على مشروعاته خلال عام ٢٠١١، ويتوقع أن يكون حجم تمويل المشروعات قد ازداد خلال العامين التاليين (التقرير السنوي لفريق الرحمة، ٢٠١١: ٨).

وقد أكدت أدبيات العلوم الإدارية أن المنظمات عموماً بما في ذلك المنظمات الاجتماعية، تواجه العديد من التحديات والصعوبات والمشكلات في عالمنا المعاصر. وربما تشمل التحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية مختلف جوانب العملية الإدارية بها، إذ تتضمن هذه التحديات التخطيط لهذه المؤسسات، وكذلك تنظيم هيكلها الداخلي، وعمليات التوظيف وتعيين العاملين، والتدريب، والتنسيق داخل المؤسسات نفسها أو بينها وبين المؤسسات الأخرى، والتسجيل، والتمويل وإعداد الميزانيات، والتطوع والمتطوعين. ويؤكد "أوستين أن هناك عشرات الدراسات والبحوث التي تناولت هذه التحديات في المجتمعات الغربية، وإن كانت تتناولها بشكل غير شامل (Austein, 2009: 7-3).

تشير العديد من الدراسات في مجال علم الإدارة عموماً، إلى أن هناك معوقات وصعوبات تواجه جميع المنظمات، بما في ذلك منظمات الخدمات الإنسانية. فقد أكدت الدراسة التي أجراها حمزاوي، ١٩٩٩، على أن المنظمات الاجتماعية الحكومية تواجه معوقات متعددة تتصل بالعديد من وظائف الإدارة كالتخطيط، والتمويل والتسجيل وغيرها. أما دراسة "سحر الطويلة وآخرين ٢٠٠٩، فقد أكدت أن الجمعيات الأهلية

التخطيط الإداري في الجمعيات الخيرية، وتحديات التنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه أو الإشراف، والتنسيق سواء رأسياً أو أفقياً، والتمويل وإعداد الميزانية، والتسجيل، والقيادة و اتخاذ القرار، وتحديات العوامل البيئية المتعددة المحيطة بعمل الجمعيات الخيرية.

٢. التوصل إلى مؤشرات عامة يمكن من خلالها تقديم مساهمات فعلية لمواجهة تلك التحديات، ومن ثم المساهمة في تطوير العمل بحيث تتمكن الجمعيات الخيرية على اختلاف أنماطها من أن تؤدي دورها في خدمة عملائها، والمشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية.

رابعاً: أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما: (١) ما التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

أ. ما التحديات المتعلقة بالتخطيط الإداري في الجمعيات الخيرية أو ما يطلق عليه مشكلات تحديد الأهداف ووضع الأطر التخطيطية وتحديد الأولويات والتنفيذ والمتابعة والتقييم؟

ب. ما التحديات المتعلقة بالتنظيم الإداري للجمعيات الخيرية أو ما يطلق عليه بمشكلات وضع قواعد وإعداد الخرائط التنظيمية؟

ت. ما التحديات الخاصة بعنصر التوظيف؟

ث. ما التحديات الخاصة بعنصر التوجيه والإشراف؟

ج. ما التحديات الخاصة بعنصر التنسيق سواء كان رأسياً أو أفقياً؟

ح. ما التحديات الخاصة بعنصر التمويل وإعداد الميزانية؟

خ. ما التحديات الخاصة بعنصر التسجيل؟

د. ما التحديات الخاصة بعمليات القيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم؟

ذ. ما التحديات المتعلقة بالعوامل البيئية المتعددة المحيطة بعمل الهيئات الاجتماعية؟

(٢) ما المؤشرات التي يمكن من خلالها المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للتحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

تتضمن الدراسة الراهنة عدداً من المفاهيم المحورية التي

تواجه بعض المشكلات التي تتعلق بتنظيم وإدارة الجمعيات بالكفاءة المطلوبة، وتعدد الإجراءات والروتين والبيروقراطية الجامدة، وضعف التمويل، وضعف وعي المواطنين. وكذلك أكدت دراسة عبد الباقي ٢٠١٢، على أن هناك معوقات تضعف قدرة الجمعيات على القيام بدورها.

من جهة أخرى يؤكد المتخصصون في الإدارة أن نجاح العملية الإدارية في المنظمات والهيئات الاجتماعية، وقدرة هذه الهيئات على تحديد أهدافها بكفاءة عالية، وقدرتها على تحقيق أفضل أداء ممكن لوظائفها مرهون بقدرة هذه المنظمات على التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجهها. فإذا ما تمكنت الجمعيات من التغلب على التحديات التي تواجهها؛ فإن ذلك سوف يتيح في النهاية استقرار تلك الهيئات وتعظيم أهميتها في المجتمع الذي تعيش فيه وتخدمه (حمزاوي؛ السروجي، ١٩٩٩: ٢٧٧).

من هذا المنطلق كانت الدراسة الحالية التي سعت للتعرف إلى التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في المجتمع العماني، وقد تؤثر سلباً في سير العملية الإدارية، تلك التحديات المرتبطة بالوظائف الإدارية الآتية: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، والتنسيق، والمراقبة والمتابعة، والتمويل والميزانية، والعوامل والظروف البيئية المرتبطة بعمل الجمعيات، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، وكذلك تحديد بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات؛ الأمر الذي ييسر تحقيق الجمعيات لأهدافها، ويحسن من خدماتها إلى الفئات المستهدفة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. تعد هذه الدراسة إضافة نظرية جديدة عن الجمعيات الخيرية في المجتمعات العربية. ويتوقع أن تساهم في التعرف على التحديات الإدارية والصعوبات التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان بشكل إمبريقي.

٢. تقدم هذه الدراسة مؤشرات عامة للحلول الممكنة التي يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات الإدارية التي تواجهها الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

١. التعرف على التحديات الإدارية التي تؤثر في أداء الجمعيات الخيرية، وتتضمن هذه التحديات ما يأتي: التعرف على تحديات

مشكلات معينة في المجتمع (Barker,2003:401) وتوضح التعريفات السابقة أن الجمعيات الخيرية ينطبق عليها مفهوم المؤسسات الاجتماعية. ومن ثم يمكن تعريف الجمعيات الخيرية إجرائياً على النحو الآتي:

- أ. الجمعيات الخيرية هي جمعيات أهلية (غير حكومية) أنشئت بغرض تقديم خدمات نوعية لفئات معينة في المجتمع كالمراة أو الطفولة أو المعوقين ... أو غير ذلك.
- ب. تضع كل جمعية خيرية لأئحتها الخاصة التي توضح أهدافها ورسالتها وخدماتها، وجمهور المستفيدين من تلك الخدمات وكذلك شروط تقديمها ... إلى غير ذلك من القواعد المنظمة للعمل.
- ت. تمول هذه الجمعيات أساساً عن طريق الأهالي؛ إلا أنها قد تتلقى بعضاً من الدعم الحكومي.
- ث. تخضع هذه الجمعيات لإشراف المؤسسات الحكومية المعنية كوزارة التنمية الاجتماعية.
- ج. تعتمد في إدارة أنشطتها على عدد قليل من الموظفين والمتطوعين، مقارنة بالهيئات الحكومية.
- ح. وأخيراً هي الجمعيات المشمولة برعاية وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

٢. وظائف الإدارة: أوضح "هال" أن وظائف الإدارة يمكن أن تتضمن: التنظيم الإداري، والقيادة، وصنع القرار، والاتصال، وإحداث التغيير في المجتمع، والتنسيق (هال، ٢٠٠١: ١٧). أما سرحان فقد حددت سبعة وظائف للإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والقيادة، والتنسيق، والتقارير والتسجيل، والتمويل ووضع الميزانية، وأن هذه الوظائف السابقة يتفاعل بعضها وبعض ومحصلتها هي إدارة ناجحة (سرحان، ٢٠٠٦: ٣٢٣). وسوف يتبنى الباحث تصنيف "حمزاوي" لوظائف الإدارة التي حددها وعرفها على النحو الآتي (حمزاوي، ١٩٩٨: ٢٨١-٢٨٢):

١. التخطيط الإداري بكل عملياته من بلورة الإطار العام لسياسة الجمعيات وتحديد الاستراتيجيات والتخطيط لمختلف عمليات الإدارة بما في ذلك عمليات المتابعة والتقييم.
٢. التنظيم الإداري وما يشترط من قواعد للتسلسل الإداري ونطاق التمكّن والخرائط التنظيمية.
٣. التوظيف وعمليات شؤون الأفراد التي تبدأ من الإعلان للاتحاق بالعمل حتى انتهاء الخدمة.
٤. التوجيه وعمليات الإشراف وسياسات التوجيه.
٥. التسجيل وإعداد التقارير وعمليات حفظ المعلومات بكل أبعادها.

تتضمن الدراسة الراهنة عدداً من المفاهيم المحورية التي ينبغي تحديدها اتساقاً مع المنهج العلمي، وذلك على النحو الآتي:

١. الجمعيات الخيرية: تستخدم وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان مصطلح الجمعيات الخيرية لتشير إلى الجمعيات العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية لفئات متعددة كالأطفال، والمرأة والمعوقين بكل أنواع التعويقات. ويرى الباحث أن الجمعيات الخيرية ينطبق عليها توصيف الهيئات الاجتماعية. وقد عرف "درويش" الهيئات الاجتماعية "Social Agency" بأنها منظمات يحكمها مجلس إدارة، ويعمل فيها أخصائون اجتماعيون وغيرهم من الفنيين والمساعدين؛ لتقديم خدمات اجتماعية للسكان المحتاجين إليها في مجتمع من المجتمعات. وتمول مثل هذه المنظمات من الإعانات التي تجمع من المواطنين والتبرعات والمساعدات الحكومية والرسوم التي يتحملها المواطنون نظير ما يحصلون عليه من خدمات (درويش، ١٩٩٨: ١٥١). أما السكري، فقد عرف الهيئات أو المؤسسات الاجتماعية بأنها: "منظمة لها مقر وبها إمكانيات وتسهيلات. يديرها مجلس إدارة وجهازه الوظيفي من العاملين بالخدمات الإنسانية بما فيهم أخصائون اجتماعيون مهنيون، أو مهنيون آخرون أو مساعدون مهنيون متخصصون وكتبة إداريون وفي بعض الأحيان عمالة أهلية، وتقدم خدماتها الاجتماعية في مجال محدد للسكان في المجتمع ... وتمول هذه الجمعيات من مصادر متعددة كالتمويل الحكومي والأهلي والدولي في بعض الأحيان (السكري، ٢٠٠٠: ٤٨٤).

والجمعيات الخيرية ينطبق عليها مصطلح الجمعيات التطوعية أيضاً فهي رسمياً جماعات اسمية منظمة، معظم المشاركين فيها لا يعتمدون في معيشتهم على نشاطاتها، على الرغم من أن مناصب قليلة في تلك الجمعيات لها مخصصات مالية كموظفين أو قادة (هال، ٢٠٠١: ١١٠). كما ينطبق على الجمعيات الخيرية أيضاً أنها من ضمن الجمعيات الأهلية. ويعرف "عبد الرحمن" الجمعيات الأهلية بأنها: نوع من التنظيمات الاجتماعية غير الربحية (الخدمية) التي تقوم بممارسة العمل الاجتماعي وتقديم أنماط متعددة من الرعاية الاجتماعية، والتي تعطي العديد من الفئات الفقيرة أو غير القادرة بصورة عامة (عبد الرحمن ٢٠٠٩: ٤١١).

أما "باركر" Barker فيعرف المؤسسات الاجتماعية بأنها منظمة أو مؤسسة تقدم خدماتها الاجتماعية تحت إشراف مجلس إدارة ويعمل بها فريق عمل من المتخصصين (أخصائون اجتماعيون، موظفون، متطوعون، ومتخصصون آخرون) وتقدم

٦. التنسيق الإداري رأسياً وأفقياً.

٧. عمليات إعداد الميزانية وتدبير وسائل التمويل.

٨. القيادة واتخاذ القرار وعمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.

٩. العوامل البيئية المتعددة جغرافية واجتماعية وثقافية واقتصادية.

٣- التحديات Challenges: هناك معان متعددة لمصطلح التحديات، حيث تشير المعاجم اللغوية إلى أن مصطلح "التحدي" "challenge" له معان ودلالات متعددة، فمعجم اللغة العربية المعاصر يذهب إلى أن التحدي يقصد به طلب المباراة في أمر ما، فتحدى فلان فلاناً أي غلبه وباراه، وتحدى فلان الشيء أي لالبه دون خوف، وتحدى الصعاب أي قاومها (-www.alma.ny.com). أما معجم أكسفورد فيشير إلى أن مصطلح التحدي "challenge" يقصد به ما يواجهه من عقبات أو أخطار، أو هي حالة اختبار قدرات شخص ما (www.Oxfroddictionaries.com).

ويقصد بالتحديات في هذه الدراسة تلك العقبات الإدارية التي تتصل بإدارة الجمعيات الخيرية والتي تواجه تلك الجمعيات، وتؤثر على قدرتها في الأداء وتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها. وتتصل هذه التحديات بالعمليات الإدارية المرتبطة ب: التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والتسجيل، وإعداد التقارير، والتنسيق، وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، والعوامل المرتبطة بالبيئة المحيطة بالجمعيات الخيرية في المجتمع، وذلك على النحو الموضح بالأداة الأساسية لجمع البيانات.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الاستطلاعية التي تستهدف التعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، ذلك على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت مشكلات ومعوقات مؤسسات ومنظمات الرعاية الاجتماعية. ومن ثم يمكن أن تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الاستطلاعية. وفيما يلي عرض للإجراءات المنهجية الخاصة بهذه الدراسة:

١. نوع الدراسة والمنهج المستخدم: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الاستطلاعية التي تتخذ من منهج البحث الاجتماعي بالعينة استراتيجية لتحقيق أهداف البحث.

٢. أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على أداتين أساسيتين لجمع بيانات الدراسة هما:

أ) استبانة للتعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان: وقد تم تصميم هذه الاستبانة من قبل الباحث "أ. د. رياض أمين حمزاوي"، وتتكون من تسع قوائم من التحديات: التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه والإشراف، والتنسيق، والتمويل وإعداد الميزانية، والتسجيل، والقيادة واتخاذ القرار، والتحديات المتصلة بالبيئة، وذلك بالإضافة إلى البيانات الأولية. وقد قام الباحث بإدخال تعديلات على بعض الفقرات. وقد تم اختبار صدق الأداة من خلال تطبيق الصدق الظاهري Face Validity، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق إعادة الاختبار على عينة من المبحوثين قوامها ١٥ مبحوثاً. وقد بلغ معامل ارتباط "بيرسون" بين التطبيقين (٠,٨٥). وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة في نسختها النهائية تسعاً وثمانين عبارة موزعة على تسع قوائم.

ب) المقابلات المفتوحة: وقد تمت هذه المقابلات مع عينة من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في بعض الجمعيات بلغ عددهم ١٥ عضواً.

٣. مجالات الدراسة: وقد كانت مجالات الدراسة على النحو الآتي:

أ) المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في خمس محافظات تم اختيارها بطريقة عشوائية هي: محافظات مسقط، وشمال الباطنة، و شمال الشرقية، والداخلية، و ظفار، كما يوضح جدول (١).

ب) المجال الزمني: تم جمع البيانات في الفترة من ١/١١/٢٠١١ إلى ٣٠/٤/٢٠١٢.

ج) المجال البشري: طبقت الدراسة على عينتتين عشوائيتين من العاملين في الجمعيات الخيرية في المحافظات المشار إليها. وقد شمل المجال البشري عينة من العاملين في هذه الجمعيات ممن يقدمون الخدمات تتكون من ٢٠٩ مبحوثاً (انظر جدول ٢ في الملاحق). أما العينة الثانية، فهي من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات والعاملين فيها قوامها ١٥ مبحوثاً.

٤. أساليب التحليل الإحصائي: استخدمت العديد من أساليب التحليل الإحصائي شملت ما يلي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والقوة النسبية لكل معوق على حدة، وللقوائم التسع من المعوقات، وقد تم تحليل البيانات في ضوء الاعتبارات الآتية:

أ) استخدام المتوسطات في التحليل .

ب) استخدام الوزن النسبي والقوة النسبية للمعوقات لترجيح

(سرحان، ٢٠٠٦: ٣٢٠-٣٢١).

ويرى "محمد" أن اهتمام المهنة بالجمعيات الخيرية قد ازداد في العقود الأخيرة لعدة أسباب:

١. حاجة الجمعيات الخيرية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية إلى متخصصين في الخدمة الاجتماعية للعمل كممارسين للخدمات المباشرة "direct services" ومقدمين لخدمات الرعاية الاجتماعية.

٢. العمل في مؤسسات الرعاية الاجتماعية للقيام بدراسة الحالات المتقدمة لطلب المساعدات.

٣. العمل في مجال تصميم وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية في الجمعيات والمنظمات الاجتماعية.

٤. تعد الجمعيات بشكل عام وجمعيات الرعاية الاجتماعية بخاصة أحد أجهزة تنظيم المجتمع - إحدى طرائق مهنة الخدمة الاجتماعية (محمد، ٢٠٠٧: ٨٧).

٥. التوجه نحو ما يعرف بالرعاية الاجتماعية التنموية، واتجاه الجمعيات الخيرية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية بشكل عام إلى تقديم برامج وخدمات لتنمية قدرات الأفراد والأسر من خلال برامج الرعاية الاجتماعية.

٦. عمل الأخصائيين الاجتماعيين مديرين لهذه الجمعيات، وحاجتهم لدراسة الإدارة العلمية لها.

وخلال الربع الأخير من القرن العشرين، زاد اهتمام الخدمة الاجتماعية بالجمعيات الخيرية، أو الجمعيات والمؤسسات الأهلية ودورها في مجال الرعاية الاجتماعية لأسباب أخرى تتعلق بالتغير الاجتماعي السريع الذي شمل المجتمعات المعاصرة. ويرى الباحث أن من أهم هذه الأسباب ما يأتي:

١. الاتجاه العام لتقليص دور الحكومات في برامج الرعاية الاجتماعية في كثير من المجتمعات.

٢. الحاجة إلى الاستفادة من موارد المجتمع الكامنة سواء المادية أو البشرية.

٣. قدرة القطاع الأهلي على تقديم العديد من خدمات الرعاية الاجتماعية بدرجة عالية من الجودة.

٤. الرغبة الجادة لدى عديد من أبناء المجتمع في خدمة مجتمعهم من خلال العمل الخيري والتطوعي.

٥. تعظيم المشاركة الشعبية والجمهيرية بين أبناء المجتمع وتنمية روح الولاء والانتماء للمجتمع.

٦. إتاحة الفرصة لمشاركة أكبر قدر ممكن من أفراد المجتمع في الأنشطة الرعائية والتنموية.

٧. إتاحة الفرصة للقطاع الخاص للقيام بمسئوليته الاجتماعية

أكثرها أهمية عن غيرها، ووفقاً للمعايير المتعارف عليها إحصائياً، فقد تم تحديد أوزان القوة النسبية على النحو الآتي:

• القوة النسبية: ٥٠ لأقل من ٦٠ ضعيفة

• القوة النسبية: ٦٠ لأقل من ٧٠ منخفضة

• القوة النسبية: ٧٠ لأقل من ٨٠ متوسطة

• القوة النسبية: ٨٠ لأقل من ٩٠ مرتفعة

• القوة النسبية: ٩٠ - ١٠٠ مرتفعة جداً

سابعاً : الإطار التصوري والدراسات السابقة للدراسة:

١. علاقة الخدمة الاجتماعية بالجمعيات الخيرية:

ارتبطت مهنة الخدمة الاجتماعية بالرعاية الاجتماعية بشكل مباشر؛ بل إن ظهور مهنة الخدمة الاجتماعية كان نتيجة لتطور الرعاية الاجتماعية ونشأة الحاجة إلى متخصصين يعملون في تخطيط خدمات الرعاية الاجتماعية، وإدارتها، والمشاركة في صنع وتحليل سياسات الرعاية الاجتماعية، وتقديم خدماتها بشكل مباشر (السروجي، ٢٠٠٩: ١٢). ولقد ارتبطت الممارسات الأولى للمهنة بالجمعيات الخيرية والمنظمات الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً. وتشير أدبيات الخدمة الاجتماعية إلى أن البذور الأولى لنشأة المهنة قد بدأت في هذه الجمعيات منذ نهايات القرن الثامن عشر، وقبل أن يتم الاعتراف بها كمهنة؛ حيث بدأت هذه الجمعيات في تقديم مساعداتها للفقراء والمعوزين والمعوقين والأرامل والمطلقات والنساء اللاتي يعلن أطفالهن. وقد كان يطلق على هذه الجمعيات آنذاك جمعيات الاحسان (Farley, 20-19: 2003) وقد استمرت الممارسات المهنية في تلك الجمعيات عبر العصور المتتالية وتطورت بشكل كبير، إلى أن تم الاعتراف بالخدمة الاجتماعية وطرائقها المهنية في النصف الأول من القرن العشرين.

ويرى كثير من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية أن إدارة المؤسسات الاجتماعية هي طريقة من الطرق المساعدة للمهنة، وأنها تعد الطريقة الرابعة أو الخامسة للخدمة الاجتماعية. من ناحية أخرى، فإن الهدف الأساس من إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية هو المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع في التقدم والرفاهية ويتحقق هذا الهدف بتحقيق الأهداف الفرعية الآتية: (١) الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية، (٢) تمكين العاملين بالمنظمة من أداء مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، (٣) حماية مصالح العاملين بالمنظمة ورعايتهم، (٤) مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها وتوفير الخدمات الاجتماعية للمواطنين، (٥) المساهمة في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع المحيط بالمنظمة

في مجال الرعاية الاجتماعية.

٢. الخدمة الاجتماعية ودراسة منظمات الرعاية الاجتماعية:

بدأ الاهتمام بدراسة المنظمات بشكل علمي على يد "ماكس فيبر" عالم الاجتماع الألماني الشهير؛ إذ يعد أول من حدد أوصاف المنظمة بأسلوب علمي في سياق نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وتناول مفاهيم القوة، والبيروقراطية، والشرعية، والسلطة، والكارزمية في إطار نظريته. كما تناول "فيبر" أيضاً خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية ومزاياها. ثم جاء "فريدريك تايلور" ليضع أساس نظرية الإدارة العلمية في كتابه مبادئ الإدارة العلمية. لتساهم النظرية في تحديد مبادئ ومستلزمات الإدارة في العصر الحديث، وأسس رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات (الغريبي، ٢٠١٠: ١٧-٢١).

وتوالى بعد "فيبر" الاهتمام بدراسة المنظمات وتحليلها، وظهر في التراث العلمي العديد من النظريات التي أثرت المعرفة العلمية، وساعدت على تحسين أداء المنظمات من بينها: النظريات الإدارية والتقسيم الإداري لمؤسسها هنري فايول، ونظرية العلاقات الإنسانية، ونظريات النظم، التي انبثقت منها العديد من النظريات الفرعية كنظرية المنظمات، ونظريات القرار الرشيد، ونظرية التوازن التنظيمي أو البقاء، ونظرية المجموعة في المنظمة، ونظرية النظم، والإدارة اليابانية، والنظرية الموقفية (الغريبي، ٢٠١٠: ٢٢-٢٩).

وتتسق نظرية المنظمات والأهداف التي يسعى هذا البحث لتحقيقها؛ حيث تهتم النظرية بكيفية عمل المنظمات، وبنائها الداخلي والعمليات والوظائف التي تتم فيها سواء الرسمية وغير الرسمية، وكذلك علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية. كما تهتم أيضاً بالإجابة عن العديد من الأسئلة المحورية التي تتصل بالمنظمات، أهمها: (١) كيف يمكن تنظيم الخدمات التي تقدمها منظمات الرعاية الاجتماعية وتقديمها بصورة أكثر فعالية، (٢) ما هي البناءات التي تدعم العاملين ولاسيما في الوظائف التي تعد أكثر تعرضاً للضغوط والأعباء، (٣) كيف ترتبط منظمات الرعاية الاجتماعية بالمستفيدين من الخدمات؟ (٤) كيف ترتبط منظمات الرعاية الاجتماعية ببعضاً ببعض؟

ويعد "تشيستر برنارد Chester Bernard" من أوائل رواد هذه النظرية؛ إذ طرحها في كتابه الشهير "الوظائف التنفيذية"، وعرّف التنظيم الرسمي، وركز على السلطة ليس من أعلى إلى أسفل فقط، بل من أسفل إلى الأعلى أيضاً، كما ركز على قضية التعاون بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها

(الغريبي، ٢٠١٠: ٢٧). وتشير أدبيات نظرية المنظمات أن دراسة المنظمات وتقويمها ليس له صورة أو نمط واحد، بل هناك العديد من النماذج التي يمكن دراسة وتقويم المنظمات من خلالها. وقد حدد أبو النصر عدة نماذج لتقويم المنظمات الاجتماعية هي: نموذج المدخلات والمخرجات، ونموذج العملية، والنموذج البنائي الوظيفي، ونموذج الوظائف، ونموذج الفاعلية والكفاءة، ونموذج جودة الخدمة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٩٥-٣٠٤).

وقد حدد "أبو النصر" خمسة وظائف أساسية لإدارة المنظمات هي: صنع القرارات، والتخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه والقيادة، والرقابة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٩٨). غير أن أدبيات علم الإدارة عموماً وإدارة المؤسسات الاجتماعية بخاصة تشير إلى أن وظائف الإدارة تتعدى هذه الوظائف الخمس لتشمل أيضاً: التمويل ووضع الميزانية، والتوجيه، والرقابة، والتسجيل وإعداد التقارير، والتوظيف، والتدريب، والتنسيق والاتصال، والتفاوض والعلاقات العامة (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١١٥-١٢٠).

ومن جهة أخرى، تهتم مهنة الخدمة الاجتماعية بدراسة المنظمات وتحليلها، وتؤكد على ضرورة إلمام الأخصائيين الاجتماعيين بالعناصر الآتية: فهم طبيعة المنظمات وأهدافها، والتعرف على أهم المشكلات التي تواجه المنظمات وأساليب مواجهتها. والاستفادة من المنظمات كأداة للتأثير في سلوك الأفراد بالمنظمات (محمد، ٢٠٠٧: ٢٤؛ عبد اللطيف، ٢٠٠٧: ٣٣٤-٣٣٥)

٣. الخدمة الاجتماعية ودراسة التحديات الإدارية التي تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تعمل منظمات الرعاية الاجتماعية وتقدم خدماتها في مجالات متعددة. ويشارك في تقديم هذه الخدمات العديد من المتخصصين والأخصائيين الاجتماعيين الذين يمارسون عملهم المهني في هذه المنظمات على مستويات مختلفة، بداية من استقبال المستفيدين من خدمات الجمعيات، ووصولاً لتقديم الخدمات بصورة مباشرة، وانتهاءً بتقويم الخدمات المقدمة وتطويرها. من جهة أخرى، يقوم بعض الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة هذه الجمعيات، ومتابعتها، والإشراف عليها وتطويرها. وهكذا، أصبحت الممارسات المهنية في هذه الجمعيات أحد المجالات الحيوية لمهنة الخدمة الاجتماعية في المجتمع المعاصر.

وتحاول إدارة كل منظمة أو مؤسسة اجتماعية تحقيق الأهداف

الفرد أو الجماعة على مواجهتها بشكل منفرد، وحاجة الفرد أو الجماعة إلى الدعم والمساندة من أطراف أخرى لمواجهتها، فإن التحديات فيما يبدو قد لا ينطبق عليها مثل هذه الخصائص؛ إذ إنها - كما سبق تعريفها في المبحث الأول - لا تشير بالضرورة إلى موقف سلبي.

ويرى الباحث أن الجمعيات أو المنظمات تواجه هذه العناصر الأربعة بدرجات متفاوتة. ويمكن تصور الصعوبات، والمعوقات، ثم المشكلات على صعيد متصل واحد يبدأ بالصعوبات وينتهي بالمشكلات. أما التحديات فقد لا تكون بالضرورة أمراً سلبياً؛ إذ هي قضايا أو أهداف إيجابية عادة ما تواجه المنظمات، أو يتوقع أن تواجهها. فالجمعيات مثلاً يمكن أن تواجه صعوبة في الحصول على التمويل اللازم، وإذا زادت حدة صعوبات التمويل أصبح ذلك يمثل عائقاً لتمويل مشروعات الجمعية، وإذا زادت صعوبة التمويل أصبح يمثل مشكلة. من ناحية أخرى، فإن التمويل يمثل تحدياً يواجهه جل الجمعيات، وقد لا يمثل مشكلة بالضرورة. وقد فضل الباحث دراسة التحديات بدلاً من المعوقات أو المشكلات لاعتبارات متعددة يمكن إيجازها في الآتي:

١. إن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، تلقى صوراً من الدعم الحكومي والأهلي بصورة أفضل من كثير من المجتمعات العربية، ومن ثم يتوقع أنها لا تواجه مشكلات كبرى أو خطيرة.

٢. إن بعض أعضاء مجالس إدارات الجمعيات ممن تمت مقابلتهم في مرحلة التحضير لإجراء هذا البحث قد أكدوا أنهم يواجهون تحديات يومية عليهم مواجهتها والتغلب عليها، بل توقع غيرها، وأن المشكلات الحقيقية محدودة للغاية، وقد كانت لهم نظرة إيجابية لمواجهة كل ما يعترض طريق العمل والإنجاز.

٤. المشكلات والمعوقات والتحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية:

أشار "السلمي" إلى أن مواجهة المنظمات عموماً للصعوبات والمعوقات والمشكلات تعد أمراً حتمياً، كما لخص مصادر هذه المشكلات والمعوقات في أربعة مصادر هي المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والبيئة الخارجية (السلمي، ١٩٩٩: ٣٩-٤٩). من جهة أخرى أوضح "على" عددًا من المشكلات التي تواجه منظمات الرعاية في تحقيق أهدافها يمكن إيجازها في: قلة الإمكانيات المتاحة، وعدم تحديد المنظمات لاحتياجاتها بشكل دقيق، ونقص الفنيين والخبراء، والتعارض بين القيم الإدارية والقيم الإنسانية، ومشاركة العاملين غير

التي قامت من أجلها. ولكن تعترض الإدارة عادة في أي مؤسسة العديد من المشكلات والتحديات. وقد تحدث نتيجة لهذا نتائج سلبية أشد ضرراً على المنظمة من مجرد تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وربما تؤدي هذه المشكلات والمعوقات إلى تعطيل المنظمة أو تزيد من تكلفة وجهد ووقت إنجاز الأهداف المطلوبة. ولذلك تحتاج الإدارة دائماً إلى التعرف على المشكلات والمعوقات والبحث عن مخرج منها وتجنب آثارها الضارة (السلمي، ١٩٩٩: ٣٧).

من جهة أخرى، يؤكد "حمزاوي والسروجي" على أن كفاءة الهيئات والمنظمات الاجتماعية وفعاليتها مرتبطة إلى درجة كبيرة بمدى خلوها من المشكلات والتعقيدات والتحديات الإدارية، وأن استمرار تلك الهيئات مرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على تخطي تلك التحديات والعقبات؛ بل يتعدى الأمر ذلك إلى ابتكار الأساليب والوسائل التي تمكن من عدم حدوثها مرة أخرى في المستقبل (حمزاوي؛ السروجي، ١٩٩٨: ٢٧٧).

أما "أبو النصر" فيضيف أسباباً أخرى لدراسة المشكلات والمعوقات التي تواجهها المنظمات يمكن إيجازها فيما يأتي (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٨٩):

١. حق العملاء المستفيدين في الحصول على خدمات متميزة.

٢. محدودية الموارد المتاحة للمنظمات الاجتماعية بحكم أنها منظمات غير ربحية.

٣. ظهور مدرسة الجودة الشاملة، والاهتمام بجودة البرامج والخدمات وجودة المنظمات التي تقدمها.

٤. ظهور مدرسة الإدارة المفتوحة التي تهتم بموضوعات الشفافية والمساءلة والتقييم للبرامج والمنظمات.

٥. وعي المنظمات الاجتماعية بأهمية المتابعة والرقابة والتقييم والتقييم لبرامجها والخدمات التي تقدمها.

٦. مطالبة الجهات المانحة والهيئات الممولة للبرامج والمنظمات بضرورة تقديم البيانات والمعلومات الخاصة بقياس عائد القرارات المتعلقة بالاستمرار أو عدم الاستمرار في تمويل هذه البرامج والمنظمات.

وفي إطار هذا العرض، يلاحظ أن هناك أربعة مصطلحات تستخدم بالترادف، وهي المشكلات والمعوقات والصعوبات والتحديات الإدارية. وإذا كانت المشكلات (وكذلك الصعوبات والمعوقات) هي مواقف تواجه الأفراد والجماعات والمؤسسات وتسبب أضراراً وآثاراً سلبية، وتؤثر بشكل سلبي على الوحدات الإنسانية، وقد تسبب عجزاً أو قصوراً في الأداء، وعدم قدرة

وبعض وبين الأجهزة الحكومية، ووجود نوع من النزاع بين الجمعيات بعضها وبعض.

رابعاً: معوقات ترجع إلى اللوائح والقوانين التي تعمل الجمعيات في إطارها، وتتضمن: تعويق بعض مواد القانون لعمل الجمعيات، ومنح الجهة الإدارية حق حل الجمعيات أو التدخل السافر في شؤونها الداخلية، والرقابة الصارمة على الجمعيات، ووجود أكثر من جهة رقابية على الجمعيات.

خامساً: معوقات ترجع إلى المجتمع المحيط بالجمعيات، وتتضمن: تحايل الأفراد غير المستحقين للحصول على خدماتها، وانخفاض المستوى الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع، وغياب المشاركة في أنشطة الجمعية، ووجود نزاع بين أفراد المجتمع والمسؤولين في الجمعية.

أما "آل علي والموسوي"، فقد حددا بعض التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة على النحو الآتي (آل علي، الموسوي، ٢٠٠٩: ٣٦-٣٨):

١. التحديات التي تفرضها العولمة وارتفاع مستوى الطموح الإنساني لمزيد من الخدمات بما يناسب العصر.
٢. تحديات العمل على تغطية أكبر عدد ممكن من المحتاجين إلى الخدمات المؤسسة، مع جودة الخدمات.
٣. أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية: وحسن التعامل بين فريق العمل بالمؤسسة.
٤. فريق العمل الكافي والمناسب من حيث تمتعه بالمعرفة والكفاءة والمهارات والخبرة اللازمة.
٥. التغيير السريع الذي يعتري المجتمع الإنساني واحتياجاته، وقدرة المؤسسات على الاستجابة لهذا التغيير.
٦. تنمية قدرات العاملين، ومشاركتهم في صنع القرار.

ومن خلال هذا العرض يتضح مدى التداخل بين التحديات والمعوقات والمشكلات. وتتضح الحاجة أيضاً إلى وجود منطوق في تحديد عناصر التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان. ويرى الباحث أنه وفقاً لنظرية المنظمات، فإن التحديات الإدارية هي أهم التحديات، لأن الإدارة كما سبق أن ذكر هي عصب أي عملية لإنتاج السلع والخدمات، وأن تناول التحديات في ضوء وظائف الإدارة ربما يتسق هو ونموذج "تقويم المنظمات" الذي أشار إليه "أبو النصر".

٥. الدراسات السابقة:

بدأ الاهتمام بالمعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات

المؤهلين، والمشكلات الناتجة عن التغيير الاجتماعي السريع، والقصور في المعلومات والبحوث الفنية، وضعف التمويل، ومعوقات التنسيق الداخلي والخارجي، وتضارب الاختصاصات (علي، ٢٠٠٤: ٩٦-٩٨)

أما "عبد الرحمن" فقد صنف المشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية في ثلاثة محاور أساسية هي: المشكلات المجتمعية العامة، ومشكلات مسار الدور المؤسسي للجمعيات الأهلية، والمعوقات والمشكلات التنظيمية والمهنية داخل الجمعيات الأهلية. وأوضح "عبد الرحمن" أن المعوقات الأخيرة تتضمن: (١) مشكلة الصراع التنظيمي والإداري في إدارة الجمعيات، (٢) مشكلة نقص الكوادر المهنية المتخصصة في مجالات العمل الاجتماعي، (٣) مشكلات تتصل بتوفر المباني والتجهيزات الضرورية للعمل في الجمعيات، (٤) مشكلة تسويق مشروعات وبرامج وخدمات الجمعيات (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ٤٣٤-٤٣٧):

وفيما يتصل بالمعوقات التي تواجه إدارة المنظمات الاجتماعية، يلاحظ أنها تتشابه كذلك هي والمشكلات الإدارية السابق ذكرها. وقد أوضح "حمزاوي"، من خلال دراسته الميدانية أن منظمات الرعاية الاجتماعية تواجه معوقات تتعلق بالتخطيط، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه والإشراف، والتنسيق، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وأخيراً معوقات تتصل بعلاقة المنظمات الاجتماعية بالبيئة (حمزاوي: السروجي، ١٩٩٩: ٢٧٩-٢٨٠).

من جهة أخرى قدم "عبد اللطيف" خمسة أنواع من المعوقات التي تؤثر على فعالية الجمعيات غير الحكومية، استخلصها من الدراسات الميدانية، وهي على النحو الآتي (عبد اللطيف، ٢٠٠٧: ٢٢٥-٢٢٧)

أولاً: معوقات راجعة إلى مكونات الجمعيات تتضمن: عدم اتفاق مجلس الإدارة، وصغر مقر الجمعية، وضعف الاتصال بالمجتمع، والقيم الخاصة بمجلس الإدارة، واستخدام أساليب غير مناسبة في وضع البرامج والخطط.

ثانياً: معوقات راجعة إلى الأهداف التي تسعى الجمعيات لتحقيقها، وتتضمن: عدم وضوح الأهداف بالنسبة لأفراد المجتمع، وعدم وضوح الأهداف بالنسبة لأعضاء مجلس إدارة الجمعية نفسه، ووضع أهداف تعجز الجمعيات أن تحققها، والتركيز على أهداف معينة وإهمال أخرى قد تكون أكثر أهمية.

ثالثاً: معوقات راجعة إلى عمليات التنسيق بين الجمعيات، وتتضمن: عدم فهم مكونات عملية التنسيق، وتعارض الأهداف بين الجمعيات، وعدم وجود جهاز ينسق بين الجمعيات بعضها

الوظائف.

٢. دراسة سحر الطويلة وآخرين (٢٠٠٩): آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ العقد الاجتماعي في مصر: الشراكة وقد توصلت الدراسة إلى أن الجمعيات تواجه مشكلات تتعلق بضعف التمويل وعدم كفايته، وضعف مستوى وعي المواطنين وعدم إقبالهم للتعاون مع الجمعيات، والافتقار إلى الكوادر الفنية والمتطوعين المدربين.

٣. دراسة "عبد الباقي" (٢٠١٢)، تصور مقترح لتفعيل دور الجمعيات الأهلية المصرية في مجال تأهيل المعوقين حركياً في ضوء خبرات بعض الدول: ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الجمعيات تعاني من مشكلات في تنظيمها الإداري، كما تعاني من نقص العمالة الفنية، وضعف الوعي المجتمعي وغياب ثقافة المشاركة والتطوع لدى أفراد المجتمع المحلي، وضعف دور الإعلام في دعم أنشطة الجمعيات، ووجود قيود حكومية على الجمعيات، ونقص التمويل، وتقييد التشريعات القانونية لعمل الجمعية.

والملاحظة العامة على الدراسات الثلاث وغيرها من الدراسات التي اطلع عليها الباحث أنه لا توجد دراسات تناولت التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية بشكل عام، وذلك على الرغم من وجود عدد من البحوث التي تناولت المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية. وقد ألمح "عبد اللطيف" (٢٠٠٧) من خلال استعراضه للمشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمات الاجتماعية إلى وجود هذه الدراسات والبحوث. وتعد دراسة "حمزاوي (١٩٩٨) هي الدراسة الأقرب للدراسة الراهنة. فقد تناولت المعوقات الإدارية التي تواجه الهيئات الحكومية. غير أن ثمة فروقاً بينها وبين الدراسة الراهنة. فأولاً: دراسة "حمزاوي" طبقت على هيئات حكومية ووزارات ولم تطبق على هيئات غير حكومية، وثانياً: طبقت الدراسة على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين فقط في هذه الوزارات، وثالثاً: طبقت الدراسة على عينة من المديرين أو ممن يشغلون وظائف في الإدارة العليا للوزارات، ورابعاً: لم تتناول الدراسة سبل مواجهة المعوقات أو المشكلات التي تواجه هذه الهيئات. وقد استفاد الباحث من دراسة "حمزاوي" في الجوانب المنهجية، كما استفاد من أداة جمع البيانات واستخدمها بعد إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليها وإضافة الجزء الخاص بالمقترحات، كما استفاد الباحث في مقارنة نتائج دراسته بنتائج هذه الدراسة. هذا، وقد استفاد الباحث كذلك من الدراسات الأخرى في الجوانب المنهجية لهذه الدراسات ومن نتائجها المتصلة بالمعوقات التي تواجه المنظمات الاجتماعية بشكل عام، كما استفاد من نتائجها في

الاجتماعية بصفة خاصة في الولايات الأمريكية في الربع الأخير من القرن العشرين، حيث أظهرت بعض الدراسات اهتماماً كبيراً بتلك المعوقات. ومن هذه الدراسات دراسة "كابليو-Ca pliw 1976" التي تناولت معوقات السلطة والاتصال والسلوك والتغيير داخل المنظمات، وكذلك "Bailey 1976". ودراسة "Elnest Date 1979" (حمزاوي، ١٩٩٨: ٢٨٧). ويلاحظ أن الدراسات الإدارية الحديثة تركز على المعوقات التي ترتبط بجانب واحد أو أكثر من مهام ووظائف الإدارة. فمثلاً ركز "هانت وأوزبورن" على معوقات عملية التخطيط، وأكدوا على أنه يجب تحديد أهداف متطلبات الرعاية الاجتماعية، وكذلك تحديد طبيعة المواقف المختلفة التي سوف يواجهها المخططون، وإلا فإن ظهور التحديات والمشكلات الإدارية تصبح أمراً لازماً (Hunt & OsBorn, 1997:267). وكذلك فعل كل من: "أوسبور" (Osbor, 1996: 55)، و"وقيس النوري" (النوري، ١٩٩٩: ١٦٠)، و"ماتيسون (ماتيسون، ١٩٩٩: ٤٠)، إذ درسوا التحديات الإدارية التي تواجه المنظمات الاجتماعية، وتوصلوا إلى أن هذه التحديات تؤثر سلباً على القيم الاجتماعية، مما يزيد من المشكلات التي تتعرض لها المنظمات. ويلاحظ أن معظم الكتابات المتخصصة في العالم الغربي قد أعطت اهتماماً ملحوظاً للمعوقات والتحديات التي تواجه العمليات الإدارية كعملية التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري والتوظيف وغيرها من العمليات والوظائف. غير أن تناول الدراسات الأجنبية قد تناولت بعداً واحداً من هذه التحديات دون التركيز عليها بشكل متكامل.

وفيما يتعلق بالدراسات والبحوث العربية، هناك العديد من الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة الراهنة، غير أنها لم تتناول التحديات الإدارية للجمعيات الخيرية، بل ركزت على المشكلات أو المعوقات الإدارية، وسوف يكتفي الباحث بعرض موجز لبعضها، وذلك على النحو الآتي:

١. دراسة رياض أمين حمزاوي (١٩٩٨): المعوقات التي تواجه إدارة الهيئات الاجتماعية: وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الهيئات الاجتماعية في محافظة القاهرة، بجمهورية مصر العربية. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قدرها ٣٥٠ من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في ٧٦٩ هيئة اجتماعية في مختلف ميادين الرعاية الاجتماعية الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الهيئات الاجتماعية تواجه معوقات متعددة في أدائها لوظائفها الإدارية في التخطيط والتنظيم الإداري والتمويل، والإشراف والرقابة والمتابعة والتوجيه .. وغيرها من

عام، مع التأكيد على أنها موجودة بدرجات ضعيفة أو منخفضة أو متوسطة، باستثناء تحديات التمويل والميزانية فقط التي صنفت ضمن التحديات المرتفعة.

وسوف تعرض النتائج التفصيلية الخاصة بكل قائمة من التحديات على النحو الآتي: (١) استعراض أهم التحديات في كل قائمة من القوائم في الاستبانة وفقاً لما حصل عليه كل عنصر من التحديات من قوة نسبية. (٢) استعراض أقل التحديات من حيث القوة النسبية. (٣) عرض الجداول التي توضح نتائج الدراسة التي تتصل بكل مجموعة من التحديات كملاحق في نهاية البحث نظراً للشروط الخاصة بالنشر. وفيما يلي عرض للتحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية ابتداءً بتحديات التخطيط الإداري.

أولاً: تحديات التخطيط الإداري: أكدت النتائج (انظر جدول ٣ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. وتوضح بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت على أن التحديات المذكورة في الاستبانة المقدمة إليهم -والخاصة بالتخطيط الإداري- والبالغ عددها تسعة عشر تحدياً موجودة في الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد ٦٣,٠٢، والانحراف المعياري ١٥,٠٦، كما بلغت القوة النسبية للبعد (لهذه المجموعة من التحديات) ٦٦,٣، وهي قوة نسبية منخفضة، بمعنى أن تحديات التخطيط ليست مرتفعة.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن نشير إلى أن نحو ١٨٪ من إجمالي استجابات عينة المبحوثين قد أكدوا أن الجمعيات الخيرية لا تواجه تحديات تتعلق بالتخطيط الإداري بشكل عام. وقد يكون لهذه النتيجة أكثر من تفسير، فقد تشير تلك النتائج إلى وجود نسبة من العاملين في هذه الجمعيات قادرين على ممارسة بعض الأعمال المرتبطة بالتخطيط بشكل جيد، أو أن بعض العاملين يرون أن التخطيط في المنظمة لا يشكل معوقاً في الأساس، أو أن بعض الجمعيات تقوم بعمل نمطي لا يحتاج إلى أنشطة تخطيطية كبيرة. وفي كل الأحوال يعد هذا مؤشراً جيداً يوضح ضعف تأثير تحديات التخطيط الإداري على أداء الجمعيات.

ومن ناحية ثانية أكد نحو ٨٢٪ من العينة أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، غير أن الإيجابي في هذه النتيجة أن القوة النسبية لوجود هذه التحديات تعد قوة نسبية منخفضة، إذ تراوحت القوة النسبية لتحديات التخطيط الإداري بين ٦٠ - ٧٢٪. ومن ناحية ثالثة

مقارنتها بالنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الراهنة. وأخيراً، فإن الباحث لم يعرض لبعض الدراسات الأجنبية التي اطلع عليها في الدوريات العلمية لأكثر من سبب. فأولاً لم تتناول البحوث الأجنبية التحديات الإدارية في إطار الوظائف التي تمارسها إدارة المنظمات الاجتماعية بشكل متكامل؛ إذ تناولت هذه البحوث جانباً أو اثنين كالتوظيف، أو التوظيف أو التدريب. وثانياً، بسبب ما يتعلق باختلاف السياقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمعات الأجنبية والعربية بشكل عام. وأخيراً، ما يتصل بشروط النشر في المجالات المحكمة من حيث عدد الصفحات المسوح بها.

نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسة. يتناول المبحث الأول النتائج التفصيلية التي تتعلق بأهم التحديات الإدارية التي تواجه تلك الجمعيات فيما يتصل ب: التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والإشراف والتنسيق، والتسجيل، وإعداد التقارير، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار، وتحديات البيئة الخارجية. أما المبحث الثاني فيقدم عرضاً عاماً لنتائج البحث. أما المبحث الثالث فيستعرض بعض المؤشرات العامة لمواجهة تلك التحديات، وتتضمن تلك المؤشرات ثلاثة أنواع: أولها مقترحات خاصة بالمؤسسات التعليمية والتربوية، وثانيها مقترحات خاصة بالجمعيات ذاتها، وثالثها مقترحات خاصة بمؤسسات المجتمع المحيط بالجمعيات الخيرية.

النتائج التفصيلية للتحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية

يقدم هذا المبحث استعراضاً للنتائج التفصيلية الخاصة بالتحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية، تلك التحديات التي قد تؤثر سلبياً في سير العمل وتعطل كفاءة وفعالية العملية الإدارية، سواء كانت تلك التحديات متعلقة بعمليات التخطيط الإداري، أو التنظيم الإداري، أو متعلقة بعمليات التوظيف (شؤون أفراد)، أو التوجيه أو عمليات التنسيق، أو التسجيل وإعداد التقارير، أو إعداد الميزانيات، أو كانت متعلقة بعمليات القيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، أو متعلقة بالتحديات التي ترجع إلى عوامل بيئية وثقافية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن جميع التحديات المذكورة في القوائم التسع موجودة بدرجة أو بأخرى في الجمعيات بشكل

النسبية لهذه التحدي ١,٧٪. وهو ما يشير إلى أن التخطيط يعتمد إلى حد ما على معايير بعيدة عن المصالح الشخصية ويتصل بحاجات الفئات التي تخدمها هذه الجمعيات، ويؤكد ذلك أن نسبة المبحوثين الذين أشاروا إلى عدم وجود هذه التحدي في مؤسساتهم قد بلغت ٢٧,٨٪ من العينة.

ويرى الباحث أن نتائج البعد الخاص بالتخطيط الإداري تصلح لأن تكون أساساً لوضع مؤشرات لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجمعيات الخيرية فيما يتصل بالتخطيط الإداري، وكتمهيد لتصميم برامج تدريبية مناسبة. وإذا كان هناك من تعليق أخير على هذه النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يرجع استجابات المبحوثين على هذا النحو وتأكيد الكثير منهم على وجود هذه التحديات إلى ما يأتي:

١. أن وظيفة التخطيط وظيفية فنية لا يقدر على ممارستها بشكل جيد إلا من أعد خصيصاً لممارسة عمليات التخطيط، التي تحتاج إلى دراسة ومهارة وخبرة، ومن ثم فوجود هذه التحدي أمر متوقع.

٢. على الرغم من أن وظيفة التخطيط تمارس في جميع المستويات الإدارية؛ إلا أن التخطيط يتجلى في أعلى صورته عند التخطيط على المستوى الأعلى في الهيئة أو المؤسسة. وعلى هذا، فإن التخطيط لا يمارسه الجميع في المنظمة أو المؤسسة؛ باستثناء العاملين على مستوى الإدارة العليا، أو العاملين في اللجان المشكلة لهذا الغرض، ومن ثم فإدراك هذه الوظيفة مقصور على عدد محدود من العاملين في الجمعيات، ولا يشمل الجميع بالضرورة. ومن هنا قد يكون أحد أسباب استجابات المبحوثين على هذا النحو أن معظم العاملين في الجمعيات لا يمارسون بالضرورة أعمال التخطيط بشكل كبير.

٣. أنه من المعروف للعاملين في الحقل الاجتماعي أن الجمعيات الاجتماعية عموماً تضطر في بعض الأحيان إلى الاعتماد على كوادرات غير مؤهلة بشكل كاف للعمل فيها، كما أن الموظفين والمتطوعين الذين يشاركون في نشاطات الجمعيات لا يتوفر لدى كثير منهم المعرفة والخبرات التخطيطية اللازمة على أساس أن هذه الخبرات ذات طبيعة نوعية وتحتاج إلى دراسة وتأهيل مناسب، وهو ما يمكن أن يساعد على ظهور النتائج على النحو السابق.

وقد أضافت المقابلات المفتوحة مع بعض من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الخيرية والعاملين فيها والمهتمين بهذه الجمعيات أيضاً لتحديات التخطيط الإداري؛ إذ أكدت النتائج أن بعض أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات الاجتماعية وبعض العاملين كذلك، يتمتع بقدر جيد من التعليم (مستوى

اتفقت عينة البحث على أهمية خمسة تحديات تخطيطية تواجه هذه الجمعيات هي على الترتيب:

١. التأثير السلبي لضعف التمويل وعجز الاعتمادات المالية على التخطيط، وذلك بقوة نسبية قدرها ٧٤,٩، وهي قوة نسبية متوسطة. ويشير ذلك إلى احتمال أن يكون هناك تأثير سلبي على التخطيط لبرامج ومشروعات الجمعيات ناتج عن نقص التمويل، فمن يقومون بعمليات التخطيط يعملون في إطار ما هو متوفر من موارد مالية، وكلما نقصت هذه الموارد قصرت قدرات المخططين.

٢. القصور في التخطيط لعمليات التمويل، وذلك بقوة نسبية قدرها ٧٣,٠٨، وهي قوة نسبية متوسطة، وهو ما يشير إلى احتمال افتقاد العاملين لمهارات توفير التمويل المناسب للجمعية التي يعملون فيها.

٣. وجود تعقيدات وروتين في نظم الرقابة الحكومية، وذلك بقوة نسبية قدرها: ٧٢,٤، وهي قوة نسبية متوسطة، مما يعني أن طرق وأساليب الرقابة قد تحتاج إلى مراجعة بما ييسر عمل هذه الجمعيات.

٤. عدم الاتفاق حول تحديد الأهداف، وذلك بقوة نسبية قدرها ٧١,٥، وهي قوة نسبية متوسطة أيضاً؛ وهو ما قد يعني أن أهداف الجمعيات غير واضحة لجميع العاملين فيها، أو عدم حصول الأهداف التي تسعى الجمعيات لتحقيقها لمناقشة جيدة تفضي إلى تحقيق الاتفاق المطلوب على تلك الأهداف.

٥. غياب المعلومات الدقيقة في عملية التخطيط، وتلك المعلومات تعد هي العمود الفقري لعملية التخطيط، وذلك بقوة نسبية قدرها: ٦٨,٤٣، وهي قوة نسبية منخفضة. وهذا التحدي قد يترتب عليه تحديات أخرى ناتجة عن توافر المعلومات الكافية والدقيقة لعل أهمها فشل المشروعات والخدمات التي تقدمها الجمعيات. وتوافق هذه النتيجة ما ذكره "عبد الرحمن" من معوقات إدارية تتعلق بغياب الإحصاءات والبيانات الدقيقة اللازمة لتصميم برامج ومشروعات الجمعيات (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ٤٣٤).

وتتفق النتائج الخاصة بهذا البعد -تحديات التخطيط الإداري- مع ما أكد عليه: "هنت، وأوزبورن" من أن عملية التخطيط الإداري تعد أهم العمليات التي تقوم بها الجمعيات والتي تحدد أداءها إلى حد كبير، كما أنها من أكثر العمليات التي تظهر فيها التحديات الإدارية (Hunt & OsBorn, 1997:267). ومن جهة أخرى، فقد كانت أقل التحديات من حيث القوة النسبية: "خضوع أهداف الجمعيات للاعتبارات الشخصية"، وبلغت القوة

وهي قوة نسبية منخفضة، بمعنى أن احتمالات تأثير تحديات التوظيف على أداء الجمعيات يعد محدوداً. تجدر الإشارة إلى أن نحو ٢٤٪ من إجمالي استجابات عينة المبحوثين قد أكدت على أن الجمعيات العاملة في مجال الخدمات الاجتماعية لا تواجه مشكلات تتعلق بالتوظيف بشكل عام. وهو ما قد يؤكد أن التوظيف في هذه الجمعيات في جانب منه يتم بشكل مرضي. وعلى صعيد التحديات المرتبطة بالتوظيف، فقد كانت أهمها "نقص الإمكانيات البشرية والمادية في التدريب أثناء العمل"، بقوة نسبية قدرها ٧٢,٤٢٪، وهي قوة نسبية متوسطة، وفي الترتيب الثاني، جاء التحدي المتعلق بأن عامل الكفاءة ليس هو الأساس في عملية الاختيار للوظيفة وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٨,١٨، وهو ما يشير إلى أن هناك عناصر أخرى تتدخل في الاختيار للوظيفة غير الكفاءة والتخصص. ويوافق ذلك دراسة "الطويلة وآخرون (٢٠٠٩) إذ أكدت نتائج دراستهم أن بعض الجمعيات تفتقر إلى الكوادر البشرية المعدة للعمل في الجمعيات. وفي الترتيب الثالث جاء عدم وضوح التوصيف الوظيفي في اختيار الكوادر البشرية العاملة في هذه الجمعيات وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٦,٣٢. والخلاصة الأساسية التي يمكن أن نخرج بها في هذا السياق أن تحديات التوظيف الثلاثة تقع في إطار التحديات منخفضة القوة النسبية في أغلبها وهو ما يعني إجمالاً أن احتمالات تأثير هذه التحديات على الأداء ليست مرتفعة.

وعلى صعيد أقل التحديات من حيث الأهمية، جاء التحدي الخاص بأن الوظائف التي يعلن عنها هي إعلانات صورية بقوة نسبية تصل إلى ٥٤,٨٨٪، وهي قوة نسبية ضعيفة، ويعني ذلك أن إعلانات التوظيف في هذه الجمعيات هي إعلانات حقيقية بدرجة كبيرة، وأنه يتم التوظيف بناء عليها بالفعل، وهو ما يعكس درجة من الشفافية في عمل الجمعيات، ويؤكد في نفس الوقت أن هناك بعض الهواجس السلبية من العاملين في هذا الشأن. وفي الإطار العام توافقت نتائج الدراسة الراهنة بنتائج دراسة "حمزاوي" (١٩٩٨)، إذ أكدت نتائج دراسته أن الكفاءة ليست هي الأساس في الاختيار للوظائف الحكومية، وأكد على ذلك ما نسبته ٩٠٪ من المبحوثين.

رابعاً: تحديات التوجيه والإشراف: أكدت النتائج (انظر جدول ٦ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف بدرجات متفاوتة، كما يوضح الجدول أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت أن التحديات المذكورة والبالغ عددها عشرة تحديات موجودة بالفعل في

جامعي)، وهو ما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل جيد بما في ذلك التخطيط، كما أكدوا على أن بعضاً منهم لديهم قدرات تخطيطية لا بأس بها وأنه قد عمل على تطويرها وصلها بشكل ذاتي، كما أشاروا إلى أنهم يستعينون بخبرات المتخصصين عند قيامهم بالتخطيط لبعض المشروعات. ومع ذلك أكد جميع الذين أجريت معهم المقابلات المفتوحة من العاملين في هذه الجمعيات على أنهم في حاجة إلى التدريب على التخطيط عموماً والتخطيط على مستوى الجمعيات الاجتماعية بنحو خاص.

ثانياً: تحديات التنظيم الإداري: أكدت النتائج (انظر جدول ٤ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري بدرجات متفاوتة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ٣٣,٩٩، والانحراف المعياري ٩,٥٩، وبلغت القوة النسبية للبعد ٦١,٨، وهي قوة نسبية منخفضة، وهي ما يعني أن المنظمات في سلطنة عمان تواجه هذه التحديات بدرجة محدودة. ويلاحظ من بيانات الجدول أن حوالي ٢٣٪ من إجمالي استجابات العينة قد أشاروا إلى عدم وجود تحديات تتعلق بالتنظيم الإداري.

وقد كانت أهم التحديات من وجهة نظر عينة المبحوثين بطء العمل وتعقد الإجراءات، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٨,٨٤٪، وهي قوة نسبية منخفضة، وجاء شعور المبحوثين "بتركيز السلطة في يد شخص واحد" في الترتيب الثاني بقوة نسبية مقدارها ٦٥,٤٪، وهي قوة نسبية منخفضة كذلك، وجاء في الترتيب الثالث من حيث القوة النسبية: "عدم إتاحة الفرصة لتدريب الصف الثاني لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار" وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٤,٤٪. ويلاحظ أن القوة النسبية لهذه التحديات جميعاً هي قوة نسبية منخفضة تتراوح بين ٦٠ و ٧٠٪، وهو ما يؤكد أن هذه التحديات ليست على درجة كبيرة من القوة في الجمعيات، وهو ما يعني إجمالاً أن تأثير هذه النوعية من التحديات على أداء الجمعيات وقدرتها على تقديم خدماتها يعد محدوداً. وفيما يتعلق بأقل تحديات التنظيم الإداري من حيث القوة النسبية فقد كان شعور عينة المبحوثين بوجود ظاهرة الاستئثار بالرأي وشيوع روح الاستبداد في إدارة الهيئة، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٠,٣٪، وهي قوة منخفضة.

ثالثاً: تحديات التوظيف: أكدت النتائج (انظر جدول ٥ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة تتعلق بالتوظيف وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد ٣١,٦٨، وانحراف معياري قدره ٩,٣، كما بلغت القوة النسبية لبعد تحديات التوظيف ٦٣,١،

أوضحت أن هذا التحدي غير موجود أساساً في الجمعيات التي يعملون فيها .

خامساً: تحديات التنسيق: أكدت النتائج (كما يوضح ذلك جدول ٧ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بعملية التنسيق بدرجات متفاوتة. وتوضح بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت أن التحديات المذكورة والبالغ عددها ستة تحديات موجودة بالفعل في الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد ١٨,٧١، وبانحراف معياري قدره ٥,٨٢، كما بلغت القوة النسبية للبعد ٦٢,٥، وهي قوة نسبية منخفضة، بمعنى أن تحديات التوجيه والإشراف لا يتوقع أن تؤثر بشكل سلبي حاد في أداء الجمعيات.

وبداية تجدر الإشارة إلى أن نحو ١٩,٨٦٪ من إجمالي استجابات عينة المبحوثين البالغ عددهم ٢٠٩ مبحوثاً قد أكدت على أن الجمعيات الخيرية لا تواجه أية تحديات تتعلق بالتنسيق.

وقد كانت أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية تلك التي تتعلق بأن التنسيق لا يحقق دوره في وضع وإقرار السياسة العامة للجمعيات، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٤,٢٨، وتلك قوة نسبية منخفضة، ويعني ذلك أن وضع وإقرار سياسات الجمعيات لا يراعى فيها التنسيق داخل وخارج المنظمة، وأن السياسات العامة توضع بمعزل عن عمليات التنسيق بين الجمعيات العاملة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية، وهو ما قد يشير إلى أنه لا يستفاد من هذه الجهود التنسيقية بين الجمعيات والمؤسسات. وقد أوضح بعض المبحوثين في المقابلات المفتوحة أن عمليات التنسيق بين الجمعيات محدودة بالفعل، أما عن التنسيق الداخلي بين المستويات الإدارية داخل المنظمة فهي أيضاً كذلك. وفي الترتيب الثاني من حيث القوة النسبية، جاء التحدي الخاص بأن التنسيق لا يحقق الانتفاع الأمثل بالجهود البشرية أو الموارد المالية، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٣,٢٨، وهي قوة نسبية منخفضة أيضاً، وهو ما قد يشير إلى وجود نوع من عدم الاستفادة المثلى بالموارد. وفي الترتيب الثاني مكرر جاء التحدي المتعلق بأن التنسيق لا يحقق عملية التكامل بين الاختصاصات والوظائف في الجمعيات، وذلك بوزن نسبي قدره ٦٣,٢٨، وهي قوة نسبية منخفضة كذلك. وتعني هذه النتائج -بالنسبة لأهم ثلاث تحديات- أن تحديات التنسيق التي تواجهها الجمعيات في سلطنة عمان في مجملها يحتمل بشكل كبير أن تكون منخفضة التأثير على أداء الجمعيات لوظائفها، وأنها لا تمثل خطورة كبرى على تحقيق

الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بعد تحديات التوجيه والإشراف ٢٩,٥٨، كما بلغ الانحراف المعياري ٩,٨، كما بلغت القوة النسبية للبعد ٥٨,٩، وهي قوة نسبية ضعيفة، بمعنى أن احتمالات تأثير تحديات التوجيه والإشراف في أداء الجمعيات ليست كبيرة. وفي بداية التحليل لبيانات الجدول، تجدر الإشارة إلى أن نحو ٢٦,١٧٪ من إجمالي استجابات عينة المبحوثين البالغ عددهم ٢٠٩ مبحوثاً قد أشاروا إلى أن الجمعيات الخيرية العاملة في مجال الخدمات الإنسانية لا تواجه تحديات تتعلق بالتوجيه والإشراف بشكل عام. وهو ما قد يشير إلى أن هذه العمليات تتم بشكل مرضي، وأن القائمين بعمليات التوجيه والإشراف يقومون بدور جيد في هذه الجمعيات .

وقد كانت أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية هي تلك المتعلقة بأن "التوجيه والإشراف لا يحقق أهدافه الخاصة بتحديد معدلات الأداء، وكذلك وضع مقاييس إتقان العمل" في الترتيب الأول من حيث القوة النسبية، وذلك بوزن نسبي قدره ٦٢,٣٨، وهو وزن نسبي منخفض. وفي الترتيب الثاني جاء التحدي الخاص بأن "التوجيه لا يحقق أهدافه فيما يتعلق بعمليات الرقابة ومحاسبة العاملين"، وذلك بوزن نسبي قدره ٦٢,١، وهو وزن نسبي منخفض كسابقه. وفي الترتيب الثالث جاء التحدي الخاص بأن التوجيه والإشراف "لا يحقق أهدافه فيما يتعلق بتوافق خدمات التنمية مع احتياجات البيئة" وذلك بقوة نسبية قدرها ٦١,٧٦، وهي قوة نسبية منخفضة أيضاً. أما التحدي الأخير فيعكس وعي المبحوثين بضرورة ارتباط الخدمات المقدمة للمستفيدين من الجمعيات بخدمات التنمية واحتياجات البيئة أيضاً. وتلك قضية مهمة يجب الانتباه إليها؛ حيث من الضروري أن يتم الربط بين البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعيات والمنظمات الاجتماعية، وبرامج التنمية واحتياجات وإمكانيات البيئة في نفس الوقت. إنه من الضروري النظر لقضايا الرعاية الاجتماعية، والخدمات التي تقدم لمختلف الفئات التي تحتاج إلى أي شكل من أشكال الرعاية من خلال منظور تكاملي ومستدام للتنمية.

وعلى صعيد أقل التحديات من حيث الأهمية والتأثير في أداء الجمعيات من وجهة نظر عينة البحث، فقد كان التحدي المتعلق بأن التوجيه والإشراف لا يساعد على توجيه العاملين إلى إتقان عملهم وذلك بقوة نسبية قدرها ٥٦,٦٦، وهي قوة نسبية ضعيفة. ويعني ذلك أن كثيراً من المبحوثين يرون أن التوجيه والإشراف يقوم بدور جيد في مساعدة العاملين على إتقان عملهم، ويؤكد ذلك أن ٣٠,٤٪ من استجابات المبحوثين قد

أهداف هذه الجمعيات رغم الاعتراف بوجودها.

أما فيما يتعلق بأقل تحديات التنسيق من حيث القوة النسبية فقد كانت تلك التي تتصل بأن "عمليات التنسيق لا تحقق التوافق بين الإمكانيات والموارد المتاحة"، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٢,٣٢، وهي قوة نسبية منخفضة. ويوضح شكل رقم (٥) الترتيب التنازلي لتحديات التنسيق في عينة الجمعيات في سلطنة عمان، وفقاً للقوة النسبية لكل معوق. وبشكل عام تتفق نتائج هذا البعد من التحديات مع دراسة "حمزاوي" (١٩٩٨)، التي أكد فيها أن الهيئات الاجتماعية الحكومية تواجه تحديات تتصل بالتنسيق، وأنها تفتقد للتنسيق على المستويين الأفقي والرأسي؛ إذ أكد على ذلك ما نسبته ٦٧٪ من المبحوثين.

سادساً: تحديات التسجيل: أكدت النتائج (كما يوضح ذلك جدول ٨ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بالتسجيل وإعداد التقارير، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. وتوضح بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت أن التحديات المذكورة في البعد كما يتضح من الجدول، وبالبالغ عددها عشرة تحديات ماثلة بالفعل في الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد ٣١,١، وانحراف معياري قدره ٩,٢، وقوة نسبية قدرها ٦١,٩، وهي قوة نسبية منخفضة تقترب من أن تكون قوة نسبية ضعيفة، وذلك كما سيتضح من عرض النتائج الآتية. وفي البداية تجدر الإشارة إلى أن بيانات الجدول توضح بجلاء أن هناك نحو ٢٥,٣٧٪ (أي حوالي ربع عينة البحث) من إجمالي استجابات عينة المبحوثين البالغ عددهم ٢٠٩ مبحوثاً قد أكدوا على أن الجمعيات الخيرية لا تواجه تحديات أو مشكلات تتعلق بالتسجيل وإعداد التقارير بشكل عام. وهو ما يؤكد أن العاملين يقومون بعمليات التسجيل بشكل مرضٍ.

وقد كانت أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية فيما يتصل بالتسجيل ذلك التحدي المتعلق بأن "عملية التسجيل وإعداد التقارير لا تركز إلا على التقارير المالية فقط"؛ وذلك بقوة نسبية قدره ٦٩,٥، وتلك قوة نسبية منخفضة وإن كانت تقارب المستوى المتوسط من القوة النسبية، ويعني ذلك أن العاملين في الجمعيات لا يركزون على التقارير وأشكال التسجيل الأخرى، وما يمكن أن يتحقق من أوجه استفادة للمنظمات على صعيد توثيق الخدمات التي تقدم، أو مخاطبة جمهور هذه الجمعيات وتوضيح دورها ومهامها في المجتمع، وتطوير الأداء، ووضع وتصميم الخطط المستقبلية ... إلى غير ذلك من أمور. وفي الترتيب الثاني جاء تحدي آخر يتسق

تماماً هو والتحدي الأول وهو الخاص بأن عملية التسجيل تتم تنفيذاً للقانون فقط، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٩,٢٨، وهي قوة نسبية منخفضة وإن كادت تقارب الدرجة المتوسطة أيضاً كالتحدي السابق. وفي الترتيب الثالث جاء التحدي الخاص بأن التسجيل يركز ويهتم فقط بالتقرير السنوي، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٩,١٨، وهي قوة نسبية منخفضة. إن نتائج جدول (٨) تتسق هي وما توصلت إليه دراسة "حمزاوي" (١٩٩٨) التي أكدت نتائجها على أن معظم الهيئات الاجتماعية لا تستفيد من سجلاتها، وذلك بنسبة تصل إلى ٩٢٪ من إجمالي عينة البحث؛ إلا أنه يلاحظ أن الوضع في الجمعيات الخيرية قد يكون أفضل بكثير.

ومن خلال البيانات التي يوفرها الجدول (٨)، يمكن أن نرى بكل وضوح أن الجمعيات الخيرية تركز فقط - فيما يبدو - على ما يعتقد أنه ضروري ولازم القيام به كالسجلات والتقارير السنوية والمالية؛ وذلك على أساس أن الجهات المشرفة على هذه الجمعيات تركز بالدرجة الأولى على مثل هذه النوعية من التسجيل والتقارير. ومن المنظور الإداري والاجتماعي يعد ذلك نوعاً من القصور في أداء المهام والوظائف الأساسية لهذه الجمعيات؛ إذ إن التسجيل وإعداد التقارير له دور كبير في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي، وزيادة فاعلية هذه الجمعيات، وإعادة بناء القدرات لديها ... إلى غير ذلك من الأمور. إن قصر التسجيل على التقارير المالية يشكل تحدياً للجمعيات وقدرتها على القيام بدورها على النحو الأمثل.

وفيما يتصل بأقل التحديات أهمية عكست استجابات المبحوثين في عينة البحث عدم رجوع العاملين في الجمعيات عادة إلى التقارير والسجلات، وهو ما يؤكد أن التقارير المالية هي التي تحظى بالأهمية بشكل كبير، أما بقية التقارير فلا تحظى بنفس الاهتمام. وتعني تلك النتيجة أيضاً بشكل ضمني أن العاملين في هذه الجمعيات يقومون بالرجوع إلى التقارير المتوافرة والمتاحة كلما أمكن ذلك؛ غير أن هذا يتم بصورة محدودة. وقد بلغت القوة النسبية لهذا التحدي ٥٤,١٢، وتعد هذه قوة نسبية ضعيفة تؤكد استعانة بعض العاملين بشكل جزئي في الجمعيات بالتقارير والسجلات لأداء أعمالهم.

سابعاً: تحديات التمويل: أكدت النتائج (كما يوضح ذلك جدول ٩ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان تواجه تحديات تتعلق بالتمويل وإعداد الميزانية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. وتوضح بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت أن التحديات المذكورة وبالبالغ عددها ستة

الجمعيات بتنفيذها.

٣. ذكر بعض أعضاء مجالس الإدارة أن بعض الجمعيات ليس لديها تصورات عن المشروعات والبرامج التي يحتاجها المستفيدون من خدمات الجمعية، ومن ثم تواجه هذه الجمعيات مشكلة ظاهرية غير حقيقية في التمويل في بعض الأحيان.

أما أضعف التحديات من حيث القوة النسبية في الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان فهو وجود فاقد في إنفاق الجمعيات، حيث بلغت القوة النسبية لهذا التحدي ٦٣,٣٢، وهذا التحدي يجب مراجعته في الجمعيات نظراً لخطورته وتأثيره السلبي على قدرة الجمعيات على أداء مهامها، وتحقيق أهدافها.

ثامناً: تحديات القيادة واتخاذ القرار: أكدت النتائج (كما يوضح ذلك جدول ١٠ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة فيما يتعلق بالقيادة واتخاذ القرار بدرجات متفاوتة. وتوضح بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت أن التحديات المذكورة والبالغ عددها عشرة تحديات موجودة بالفعل في الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد في الجمعيات الخيرية في عينة البحث ٣٢,٦٩، والانحراف المعياري ٩,٣٩، كما بلغت القوة النسبية للبعد ٦٥,١، وهي قوة نسبية منخفضة. وفيما يأتي عرض لأهم هذه التحديات.

وتشير بيانات الجدول إلى أن هناك نحو ٢٠٪ من المبحوثين قد أكدوا على أن الجمعيات الخيرية العاملة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية لا تواجه مشكلات تتعلق بالقيادة وصنع القرار بشكل عام. وتؤكد تلك النتيجة أن عملية القيادة واتخاذ القرار في بعض الجمعيات الخيرية تسير بشكل مرضٍ.

وقد كانت أهم التحديات الخاصة بالقيادة وصنع القرار في الجمعيات هي تلك المتعلقة بغياب البحث العلمي عن عملية اتخاذ القرار، ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرار لا تعتمد على أسس علمية وهو ما قد يجعل تلك القرارات غير دقيقة. وقد أكدت المقابلات المفتوحة أن بعض أعضاء مجالس الإدارات لا ينطلقون في عملهم بناء على دراسات أو بحوث علمية وأنهم ينفذون بعض برامجهم ومشروعاتهم دون إجراء دراسات ميدانية للتعرف على احتياجات المجتمع الحقيقية من الخدمات، ومن ثم تتعرض هذه المشروعات للفشل. وقد بلغت القوة النسبية لهذا التحدي ٧٢,١٢، وهي قوة نسبية متوسطة، مما يعني أن هذا التحدي يحتمل أن يؤثر في أداء المنظمة إلى حد ما. ويولي هذا التحدي في الترتيب، غياب مفهوم القيادة وغلبة

تحديات موجودة بالفعل في الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد في عينة البحث ٢٠,٩، وانحراف معياري قدره ٥,١٥، وقوة نسبية قدرها ٦٩,٣ وهي قوة نسبية منخفضة وإن كانت قريبة جداً من القوة النسبية المتوسطة. ويعني ذلك أن تحديات التمويل وإعداد الميزانية يمكن أن يكون تأثيرها محدوداً في أداء الجمعيات.

وبداية تجب الإشارة إلى أن بيانات الجدول توضح أن هناك نحو ١٥٪ من إجمالي عينة المبحوثين البالغ عددهم ٢٠٩ مبحوثاً قد أكدوا أنهم لا يواجهون مشكلات تتعلق بالتمويل وإعداد الميزانية بشكل عام، وتعد هذه النسبة من أقل النسب بما يعني أن هذا التحدي من أكثر التحديات تواجداً في الجمعيات الخيرية.

وقد كانت أهم التحديات المتعلقة بالجوانب الخاصة بالميزانية والتمويل، ذلك التحدي المتصل بضعف الموارد المالية، وقد بلغت القوة النسبية له ٨١,١٤، وهي قوة نسبية مرتفعة، مما يعني أن هذا التحدي يعد أعلى التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية على الإطلاق. ويتفق ذلك ونتائج جميع الدراسات السابقة وإن اختلفت نسب الاتفاق. ويولي هذا التحدي في الترتيب، عدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية الفعلية بقوة نسبية قدرها ٧٠,١٢، وهي قوة نسبية متوسطة، ثم ضعف المتخصصين في تقرير الاحتياجات الفعلية للمنظمات بقوة نسبية قدرها ٦٨,٠٦، وهي قوة نسبية منخفضة. ويمكن أن نلاحظ وجود فروق كبيرة بين التحديات التي تتعلق بالتمويل والميزانية، مما يشير إلى أن درجة حدتها متباينة إلى حد ما.

ويجب الإشارة في إطار مناقشة النتائج المتعلقة بالتمويل إلى ما أكد عليه أكثر من مبحث في المقابلات المفتوحة التي قام بها الباحث من آراء قد تختلف مع النتائج الكمية التي توصلت إليها الدراسة.

١. أول هذه الاختلافات ما أكد عليه المبحوثين (في جمعية المرأة العمانية، وفريق الرحمة الخيري) من أن بعض الجمعيات لا تواجه مشكلات تتعلق بالتمويل وأن الجهات الممولة في الدولة سواء الحكومية والأهلية توفر التمويل لأي مشروع شريطة أن يكون قد تمت دراسته بشكل جيد. ويرون أن المشكلة الرئيسية تكمن في الإعداد والتصميم الجيد للمشروعات والبرامج، ولا تتعلق بنقص التمويل.

٢. أن بعض الجمعيات لا تتمكن من استخدام مواردها المالية بشكل كامل، ويتبقى فائض من ميزانياتها السنوية يتم ترحيله إلى العام اللاحق، نظراً لأنه لا توجد مشروعات تقوم

المبوهين قد أكدوا أنهم لا يواجهون تحديات أو صعوبات مرتبطة بالبيئة المحيطة بشكل عام، وهو ما يعني ضمناً أن الجمعيات متسقة هي وبيئاتها، ومتعايشة بشكل مرضٍ؛ بل مرتبطة بها ارتباطاً جيداً. وقد كانت أهم التحديات مع البيئة المحيطة التي تعاملها الجمعيات الخيرية تلك التي تتعلق بانخفاض المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع وتأثير ذلك على ضعف المشاركة الإيجابية في نشاط الجمعيات الخيرية، (بمعنى آخر: ضعف المشاركة الإيجابية في نشاطات الجمعيات الخيرية نتيجة لانخفاض المستوى الاقتصادي)، وقد بلغت القوة النسبية لهذا التحدي ٦٨,٦٢، وهي قوة نسبية منخفضة وإن كانت تقارب القوة النسبية المتوسطة. وتتفق هذه النتيجة ودراسة "عبد الباقي" (٢٠١٢)، كما تتفق هي ودراسة الطويلة وآخرين (٢٠٠٩). وفي الترتيب الثاني جاء التحدي الخاص بصعوبة معارضة المرؤوسين لرئيس العمل، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦٦,٦٧، وهي قوة نسبية منخفضة أيضاً. ويرى الباحث أن هذا التحدي يرتبط بشكل كبير بثقافة المجتمعات العربية التي تقدر الأكبر سناً، والأقدم في الوظيفة، ورئيس القبيلة ورئيس العمل.. الخ، وتجعل من مخالفته أمراً غير مستحب، هذا من ناحية. ومن جهة أخرى نتيجة للتطبيق المشوه لمبدأ ضرورة احترام الكبير على نحو مرضٍ، بل تقديسه أحياناً، يؤدي ذلك إلى ضيق بعض رؤساء العمل بمخالفة المرؤوسين لهم، أو ما يمكن وصفه أحياناً بمعارضة المرؤوسين؛ إذ يضيق رؤساء العمل ذرعاً ببعض المرؤوسين الذين يبدون وجهات نظرهم في قضايا العمل ويعتبرون ذلك نوعاً من المعارضة، وأحياناً نوعاً من التحدي لسلطات الرئيس أو المدير، وأحياناً خروجاً عن مقتضى الوظيفة التي يرى الرئيس أو المدير أنها كذلك؛ الأمر الذي قد يعرض المرؤوس لشكل من أشكال العقاب المعنوي أو المادي أو كليهما كلما أمكن لرئيس العمل أن يقوم بذلك. وفي الترتيب الثالث بقوة نسبية قدرها ٦٤,٨٤ جاء التحدي الخاص بمقاومة العاملين للأساليب الجديدة لاعتبارات محلية وثقافية، وهو معوق منخفض القوة النسبية كسابقه. ويعني اتفاق المبحوثين على وجود هذا التحدي اعتقادهم بتبني بعض العاملين في هذه الجمعيات لمبدأ تقدير القديم والمألوف لديهم، ومقاومة الأساليب الجديدة للعمل تمثيلاً مع المقولة المعروفة أن الإنسان عدو لما يجمله. ويمكن أن يؤكد الباحث في نهاية استعراض أهم ثلاثة تحديات في هذا البعد على أن جميع التحديات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالجمعيات الخيرية تقع في فئة التحديات المنخفضة القوة النسبية وهو ما يعني أن تأثيرها السلبي المحتمل على أداء هذه الجمعيات في

مفهوم الرئاسة بدلاً منه، ويعني ذلك أن قيادات العمل الإداري قد لا يتسمون بخصائص القادة من قدرة على قيادة العمل في المنظمة بشكل ديمقراطي وإنساني وعلمي، وقد يشير ذلك إلى عدم امتلاك البعض لسمات وخصائص القيادة اللازمة. وقد بلغت القوة النسبية لهذا التحدي ٦٧,٨٨، وهي قوة نسبية منخفضة، وهو ما يعني أن تأثيرها في أداء الجمعيات يتوقع أن يكون محدوداً. وقد جاء التحدي المتصل بأن اتخاذ القرارات يتم في حدود اللوائح فقط في الترتيب الثالث، وبقوة نسبية قدرها ٦٧,٦٨، وهي قوة نسبية منخفضة أيضاً. وعلى الرغم من أن الالتزام باللوائح والقوانين أمر أساسي في عمل أي منظمة أو مؤسسة؛ إلا أن العمل في الجمعيات الاجتماعية يجب أن يكون أكثر مرونة، شريطة أن يكون لمصلحة العملاء ودون الإخلال باللوائح المالية أو الإدارية.

ومن ناحية أخرى، كانت أقل التحديات من حيث الوزن النسبي ذلك التحدي الخاص بأن القيادة المتصفة بالديمقراطية تفهم دائماً على أنها قيادة ضعيفة، وذلك بقوة نسبية قدرها ٥٩,٤٤ وهي قوة نسبية ضعيفة. وتجدر الإشارة إلى أنه ومن واقع الخبرة الميدانية توجد العديد من الحالات الاستثنائية التي تقابل العاملين في الجمعيات الخيرية بشكل دائم، وهو الأمر الذي تكون معه لوائح الجمعيات غير مواكبة لها، وتحتاج الممارسة في هذه الحالة إلى استثناءات لتلك اللوائح، بل تطبيقها بأعلى درجة من درجات المرونة. ومن ناحية ثانية، فإن النظر إلى نمط القيادة الديمقراطي في الجمعيات الخيرية على أنه نوع من الضعف يعكس اعتياد بعض العاملين على نمط القيادة الديكتاتوري أو التسلطي، وتعد هذه النظرة من الأمور السلبية التي تحتاج إلى مراجعة مع فرق العمل في الجمعيات الخيرية.

تاسعاً: تحديات علاقة الجمعيات بالبيئة: أكدت النتائج (كما يوضح ذلك جدول ١١ في الملاحق) أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان تواجه تحديات متعددة تتعلق بالبيئة الاجتماعية التي تحيط بها بدرجات متفاوتة. وتوضح البيانات أن نسبة كبيرة من عينة البحث قد أكدت أن التحديات المذكورة والبالغ عددها ستة تحديات موجودة بالفعل في الجمعيات التي يعملون فيها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد ١٩,٣٣، وبانحراف معياري قدره ٥,٣٥، كما بلغت القوة النسبية للبعد ٦٣,٨، وهي قوة نسبية منخفضة، بمعنى أن تأثيرها يتوقع أن يكون محدوداً على أداء الجمعيات بشكل عام.

وتوضح البيانات أيضاً أن نسبة تصل إلى ٢١٪ من إجمالي

سلطنة عمان محدود بشكل عام.

النتائج العامة الخاصة بالتحديات الإدارية التي تواجه

الجمعيات الخيرية

يتناول هذا المبحث أهم النتائج العامة التي أسفرت الدراسة عنها؛ إذ يناقش مدى تحقيق الدراسة للأهداف التي سعت للوصول إليها. وقد كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

أولاً: فيما يتعلق بالهدف الأول وهو تحديد التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، أوضحت الدراسة ما يأتي:

١. أكدت النتائج أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة وبدرجات متفاوتة وفقاً للقوائم التسع للتحديات الإدارية، وهي: تحديات التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والإشراف والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار، وتحديات البيئة الخارجية.

٢. أكدت النتائج أيضاً أن نسبة تتراوح بين ١٥-٢٥٪ من إجمالي المبحوثين في هذه الجمعيات يؤكدون عدم وجود تحديات تذكر فيما يتصل بالوظائف الإدارية المذكورة آنفاً.

٣. أوضحت النتائج أن ٨٧ من التحديات الفرعية والمتضمنة في القوائم التسع والبالغ إجماليها ٨٨ معوقاً، أغلبها يقع في فئة القوة النسبية الضعيفة والمنخفضة (بين ٥٠ لأقل من ٧٠٪)، والقليل منها في فئة القوة النسبية المتوسطة (من ٧٠ لأقل من ٨٠)، وهذه المستويات، وبخاصة المستوى الأول والثاني منها، يفترض أنها لا تشكل تأثيرات سلبية قوية على أداء الجمعيات بشكل عام، كما أنه لا توجد تحديات مرتفعة القوة النسبية (وهي التي تحصل على ٨٠ لأقل من ٩٠٪) إلا التحدي الخاص بالتمويل والميزانية. وقد أكدت المقابلات المفتوحة التي أجريت مع بعض أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالجمعيات الخيرية على أن التحديات الخاصة بضعف الموارد المالية هي تحديات حقيقية تواجه الجمعيات، غير أنهم أكدوا على أن توفر المعارف والمهارات الخاصة بكيفية التخطيط لتطوير وتنمية تمويل الجمعيات ييسر كثيراً عمليات توفير التمويل المناسب لها. فالدراسة العلمية للمجتمع المحيط وما فيه من موارد متاحة وكامنة، وتقدير احتياجات المجتمع المستهدف، وإعداد الدراسات الواقعية للمشروعات والبرامج التي يتعين تنفيذها، وإعداد دراسات الجدوى للمشروعات والبرامج، وكيفية تسويقها بفعالية مع جهات التمويل الحكومية والخاصة والأهلية، كل ذلك من العناصر المهمة للتغلب على عقبات التمويل.

وفيما يتعلق بأقل التحديات من حيث الوزن النسبي في الجمعيات الخيرية فقد كان التحدي الخاص باستيراد النماذج الأجنبية في الإدارة، وذلك بقوة نسبية قدرها ٦١،١٦، وهي قوة نسبية منخفضة وقريبة جداً من القوة النسبية الضعيفة، وهو ما قد يؤكد عدم اعتماد الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان بصورة كبيرة على النماذج الأجنبية.

عاشراً: ترتيب التحديات الإدارية وفقاً لقوتها النسبية: أكدت النتائج (انظر جدول ١٢ في الملاحق) أن أهم ثلاثة تحديات وفقاً لوزنها النسبي كانت على الترتيب: التحديات الخاصة بالتمويل في الترتيب الأول؛ إذ يعد التمويل حجر الزاوية بالنسبة لبرامج ومشروعات الخدمات الاجتماعية في سلطنة عمان. وتجدر الإشارة إلى أن البيانات الكيفية التي تم جمعها تذهب إلى غير تلك النتيجة إلى حد ما، وتحمل مجالس إدارات الجمعيات، وجهازها الإداري مسؤولية ضعف التمويل ووضع الميزانية المناسبة للجمعيات.

وقد جاء التخطيط الإداري في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، ويتسق ذلك والنتيجة السابقة، فقد يكون ضعف القدرة على التخطيط هو السبب الرئيس في ضعف قدرات الجمعيات التمويلية، هذا من ناحية. ومن جهة أخرى، فإن ضعف القدرات التخطيطية أمر يمكن فهمه في إطار أن القدرات التخطيطية تتطلب معارف نظرية ومهارات خاصة قد لا تتوفر في كثير من العاملين في الجمعيات الخيرية. وتشير نتائج المقابلات المفتوحة مع قيادات الجمعيات إلى تأكيد المبحوثين على حاجتهم لتطوير معارفهم عن التخطيط الإداري ومهاراته على مختلف المستويات.

أما القيادة واتخاذ القرار فقد جاء في الترتيب الثالث، تمشياً مع ما للقيادة من أهمية في أداء الجمعيات الاجتماعية لوظائفها وخدماتها عموماً والجمعيات الخيرية بخاصة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة أيضاً تتسق هي والنتيجتان السابقتان. وتعكس هذه النتائج أن عنصر الصعوبات والتحديات المرتبطة بالعنصر البشري هو الأساس في نجاح المنظمات والجمعيات الخيرية وغير الحكومية.

وقد احتلت تحديات البيئة الخارجية، ثم التوظيف، ثم التنسيق، ثم التسجيل وإعداد التقارير الترتيب من الرابع إلى الثامن، ثم تحديات التوجيه والإشراف في الترتيب التاسع والأخير، وهو ما يعني أن إدارات الجمعيات الخيرية تقوم بدور جيد في هذا الإطار.

موضوعات ذات صلة بثقافة التطوع في المقررات الدراسية، وزيادة برامج التوعية في المدارس، وذلك بنسبة تصل إلى ٤٣٪ من عينة الباحثين.

٢. التركيز على إعداد برامج تدريبية بمعاونة المؤسسات الأكاديمية لأعضاء مجالس الإدارة والموظفين الدائمين لتحسين قدرتهم على القيام بوظائفهم. وقد أكد على ذلك نحو ١٣٪ من عينة الباحثين. ويؤكد "برودي" أن تدريب العاملين في الجمعيات من أهم عوامل تحسين مخرجات الجمعيات مع الاهتمام بتكوين الدافع نحو التميز عندهم أولاً. ويشير "برودي" إلى أن التدريب يجب أن يبنى على عنصرين هما: تحليل احتياجات الوظيفة، وتحليل احتياجات الموظف الشخصية.

٣. تطوير المناهج الدراسية لتخصص (الخدمة الاجتماعية) والتخصصات العلمية والمهنية ذات الصلة بالواقع الاجتماعي بصورة أكبر. وقد أكد على ذلك نسبة تصل إلى ١٢٪ من الباحثين.

٤. تمثيل الجمعيات الخيرية في اللجان الاستشارية لكليات الآداب وأقسام العمل الاجتماعي (الخدمة الاجتماعية) وعلم الاجتماع والعلوم التربوية والنفسية؛ إذ أكد على هذا المقترح نحو ٩٪ من عينة الباحثين.

٥. تفعيل التعاون المشترك بين المؤسسات التعليمية التي تعد الأخصائيين والباحثين الاجتماعيين والجمعيات الخيرية القائمة بالمجتمع، وذلك بنسبة تصل إلى ٨٪ من عينة الباحثين.

٦. أن تركز المقررات الدراسية ذات الارتباط على القضايا المهمة للجمعيات الأهلية والخيرية بنحو خاص، ودورها في خدمة المجتمع وتنميته، وذلك بنسبة تصل إلى ٧٪ من عينة الباحثين.

٧. تطوير البرامج التعليمية للخدمة الاجتماعية (العمل الاجتماعي) وعلم الاجتماع بحيث تكون مرتكزة على المجتمع من حيث تحديد الاحتياجات، وذلك بنسبة تصل إلى ٥٪ من عينة الباحثين.

٨. العمل على تطوير وربط المقررات الدراسية بواقع المجتمع العماني من حيث الأمثلة العملية، والتطبيقات الميدانية بصورة أكبر مما هي عليه الآن، وذلك بنسبة تصل إلى ٤٪ من عينة الباحثين.

٩. نشر النتائج الإجرائية لهذا البحث على أقسام العمل الاجتماعي (الخدمة الاجتماعية) والمسؤولين عن إعداد الأخصائيين والباحثين الاجتماعيين في المؤسسات التعليمية،

٤. أكدت النتائج أيضاً أن عدم وجود تحديات لها قوة نسبية مرتفعة له أسباب موضوعية، وأن تلك النتائج لم تأت من فراغ، بل لها مسوغاتها، ذلك ما أكد عليه أعضاء مجالس الإدارات والمديرون التنفيذيون في هذه الجمعيات من خلال المقابلات المفتوحة. ومن أهم هذه المسوغات: (أ) قدرة الجمعيات غير الحكومية عموماً ومنها الجمعيات الخيرية على حل المشكلات الكبرى التي تواجهها، (ب) قدرة الجمعيات على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية-الاقتصادية في المجتمع، (ت) الدعم المادي والمعنوي الذي تتلقاه الجمعيات الخيرية من أفراد المجتمع، ومؤسساته، وقياداته، (ث) الاعتراف المجتمعي الذي تتلقاه هذه الجمعيات نظير خدماتها المميزة لجمهورها، (ج) قدرة الجمعيات الخيرية على إيجاد الاتزان الداخلي بشكل دينامي، (ح) الخصائص النوعية التي تتميز بها هذه الجمعيات، والتي حددها الباحثون في العناصر الآتية (الدرجة العالية من الإنسانية في الأداء ومعاملة المستفيدين، والقدرة العالية نسبياً على تحقيق الأهداف مقارنة بالمؤسسات الحكومية التي تتسم بدرجة عالية من البيروقراطية، والسرعة النسبية في الأداء والإنجاز، والقدرة العالية على الإنجاز، الفاعلية النسبية في تقديم الخدمات، وسرعة استجابة الجمعيات الخيرية لاحتياجات المجتمع، والمرونة النسبية في الاستجابة ورد الفعل وإدخال التطوير المناسب، والحرص على أن تناسب الخدمات المقدمة من الجمعيات احتياجات المستفيدين، والكفاية النسبية في تقديم الخدمات، والدرجة العالية من العناية والتقدير والحرص والاهتمام، وفرصة المشاركة المتاحة لقطاعات واسعة من المجتمع في أنشطة وبرامج الجمعيات الخيرية، والدرجة العالية من الشفافية، والحرص على تحقيق درجة عالية من رضا المستفيدين.

٥. يلاحظ انخفاض الوزن النسبي للتحديات الإدارية في الجمعيات الخيرية بسلطنة عمان، مقارنة بدراسة "حمراوي"، ودراسة "عبدالباقي"، التي ترتفع فيهما النسب المئوية للمعوقات التي تبدي عينة البحث أن الجمعيات والهيئات الأهلية تعاني منها، وهو ما يؤكد على أن التحديات التي تواجهها الجمعيات في سلطنة عمان أقل مما تواجه الجمعيات والهيئات في المجتمعات الأخرى.

مقترحات مواجهة التحديات الإدارية للجمعيات الخيرية

أولاً: مقترحات خاصة بالمؤسسات التعليمية والتي تساهم في تشكيل وعي أفراد المجتمع وجماعته:

١. نشر ثقافة العمل التطوعي بين الناشئة من خلال: إدراج

وتعميم أوجه الاستفادة منها، أكد على ذلك حوالي ١٩٪ من عينة المبحوثين.

٥. العمل على بناء ثقافة إنسانية تناسب نوعية ما تقدمه الجمعيات الخيرية من خدمات، ثقافة يتفاني فيها العاملون من أجل من يقدمون لهم الخدمات (المستفيدين)، وقد اقترح ذلك نحو ١١٪ من عينة المبحوثين. ويتفق ذلك وما ذهب إليه "هيملجران وزملاؤه" حينما أكدوا على ضرورة اتفاق العاملين في الجمعيات الخيرية على منظومة مشتركة من المعايير والمعتقدات والسلوكيات الإيجابية تجاه المستفيدين، وهذه المنظومة تعد الركيزة الأساس في معاملة المستفيدين على النحو الذي يناسب احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. إنها ثقافة تعني تفهم الأخصائيين الاجتماعيين والعاملين في الجمعيات لرؤية وفلسفة ووظائف المنظمة في المجتمع

٦. العمل على تطوير برامج وخدمات الجمعيات الخيرية بحيث تكون: أولاً: مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باحتياجات المجتمع الفعلية، وقد أكد على هذا المقترح نسبة تصل إلى ٩٪ من المبحوثين، وثانياً: العمل على أن تكون خدمات الجمعيات متكاملة وشاملة وسهلة الإجراءات بما ييسر إجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها الجمعية، هو ما يتفق ورؤية "أوستين وزملاؤه" عن متطلبات تطوير خدمات الجمعيات. لمزيد من التفصيل (Austin, et al, 2009: 244)

٧. مراعاة تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات بشكل مناسب، وذلك بنسبة تصل إلى ٨٪ من المبحوثين.

٨. الاهتمام بعمليات التسجيل لما في ذلك من فوائد عديدة، وذلك بنسبة تصل إلى ٦٪ من المبحوثين.

٩. يجب أن تكون رؤية الجمعيات ورسالتها ومهامها واضحة في أذهان العاملين في منظمات الخدمات الإنسانية، بل والمستفيدين، وذلك بنسبة تصل إلى ٤٪ من المبحوثين.

١٠. تشجيع العاملين على التفاعل الإيجابي مع مؤسسات المجتمع، وذلك بنسبة تصل إلى ٣٪.

١١. قيام الجمعيات الخيرية بتبسيط إجراءاتها للمستفيدين قدر الإمكان، وذلك بنسبة تصل إلى ٣٪.

١٢. أن تقوم الجمعيات الخيرية بتحديد معايير ومعدلات الأداء فيها، ووضع مقاييس الإتقان في العمل، وذلك بنسبة تصل إلى ٣٪ من عينة المبحوثين ممن أجابوا عن هذا السؤال.

١٣. تأكيد الشفافية، والمحاسبة بالنسبة للعاملين، وجمهور المستفيدين، وذلك بنسبة تصل إلى ٣٪.

وكذلك على العاملين في منظمات ومؤسسات الخدمات الإنسانية، وذلك بنسبة تصل إلى ٣٪ من عينة المبحوثين.

١٠. إدخال بعض المفاهيم المهنية المحورية في المقررات الدراسية والتركيز عليها، مثل: مفهوم التعليم المستمر Continuing Education، والتعلم الذاتي Self Learning، ومفاهيم الالتزام القومي والديني والأخلاقي، وذلك بنسبة تصل إلى ٢٪ من عينة المبحوثين.

١١. دعم البحوث والدراسات في مجال الخدمات والرعاية الاجتماعية فيما يتصل بالمقررات الدراسية، والبحث العلمي خصوصاً البحوث التجريبية والعملية، وذلك بنسبة تصل إلى ٢٪ من عينة المبحوثين.

ثانياً: مقترحات خاصة بمنظمات الخدمات الإنسانية:

١. تنمية الكوادر البشرية العاملة في الجمعيات الخيرية تحديداً أعضاء مجالس الإدارة والموظفين الدائمين في الجمعيات. وقد أكد على ذلك ما نسبته ٥٦٪ من عينة المبحوثين. ويتفق ذلك وما أكد عليه "أوستن" من أن البحث عن حلول للصعوبات والتحديات التي تواجه الجمعيات يجب أن يسترشد بالجوانب المعنوية كالمعايير والعادات، والقوانين، وقواعد العمل الجماعي، وأن يكون مديرو وقادة هذه المؤسسات قادرين على التفاعل الإيجابي مع الآخرين سواء داخل الجمعيات وخارجها، (Austin, 2002: 27). ويقترح في هذا الصدد تنظيم دورات تدريبية للارتقاء بالمعارف والمهارات الإدارية اللازمة لقيادات الجمعيات الخيري.

٢. تصميم برامج لتدريب المتطوعين ممن يرغبون في العمل في هذه الجمعيات؛ وذلك بنسبة تصل إلى ٤٧٪ من عينة البحث ممن أجابوا عن هذا السؤال. وقد أشار "أوستين وزملاؤه" إلى أن تدريب المتطوعين في الجمعيات يعد من العناصر المهمة لنجاحها، كما أكدوا أيضاً على أهمية تدريب المشرفين الذين يقومون بمتابعة المتطوعين وتوجيههم لما في ذلك من أثر كبير على تحسين أداء المتطوعين والمنظمة في آن واحد (Austin, 2009: 203-204).

٣. تنمية الكوادر البشرية التي تقوم بمعاملة المستفيدين مباشرة، وذلك من خلال تنظيم عدد من الدورات التدريبية والمشاعل بشكل مقنن. وقد أكد على ذلك ما نسبته ١٧٪ من عينة المبحوثين.

٤. التنسيق مع الجمعيات الأخرى العاملة في نفس المجال، والاستفادة من تجاربها الناجحة، والتعرف على أسباب نجاحها،

ثالثاً: مقترحات خاصة بمؤسسات المجتمع:

التي تعاني منها الجمعيات الخيرية، وقد أشار إلى ذلك نحو ٢٩٪ من المبحوثين.

٤. تفعيل دور الإعلام في نشر الوعي التطوعي، وقد أشار إلى هذا المقترح ما نسبته ٢١٪ من العينة.

٥. نشر الفكر التطوعي عبر المنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي، وبنسبة تصل إلى ٦٪ من العينة

٦. تدريب جانب من العاملين على إجراء الدراسات والبحوث العلمية، والتي يمكن من خلالها دراسة احتياجات ومشكلات المجتمعات التي تخدمها الجمعيات وقد أكد على ذلك حوالي ٣٪ من العينة.

٧. الاستفادة من بيوت الخبرة في كلا المجتمعين في عقد مشاغل ودورات تدريبية متخصصة بما يتناسب مع احتياجات العاملين في هذه الجمعيات، وذلك بنسبة تصل إلى ٢٪ من العينة.

١. تبسيط إجراءات حملات جمع المال وقبول التبرعات من الأفراد والمؤسسات بحيث تتمكن الجمعيات من توفير احتياجاتها المالية في أقل وقت ممكن، وقد أشار إلى ذلك نحو ٣٩٪ من المبحوثين.

٢. العمل على عقد لقاءات ومشاغل مشتركة بين العاملين في الجمعيات الخيرية، والعاملين في الدوائر الحكومية المشرفة عليها بغرض إيجاد أرضية مشتركة للتعاون والتكامل بين الجانبين؛ وقد أكد على ذلك نحو ٣٤٪ من المبحوثين. ويتفق هذا ونتائج إحدى الدراسات التي أكدت على ضعف العلاقة مع الجهات المسؤولة عن متابعة الجمعيات الأهلية (الطويلة وآخرون، ٢٠٠٩).

٣. مساهمة الجهات الحكومية المعنية في تذليل الصعوبات

الملاحق: جداول البحث

م	المحافظة	حجم العينة	%
١	محافظة مسقط	٥٢	٢٤,٩
٢	محافظة الباطنة شمال	٥٠	٢٣,٩
٣	محافظة الشرقية شمال	٢٣	١١
٤	محافظة الداخلية	٤٤	٢١,١
٥	محافظة ظفار	٤٠	١٩,١
	الإجمالي	٢٠٩	١٠٠٪

جدول رقم (١) المحافظات التي تم اختيار العينة منها

م	الهيئة الاجتماعية	حجم العينة
١	جمعية المرأة العمانية	٩٠
٢	مركز الوفاء الاجتماعي	٦٥
٣	جمعية رعاية المعوقين	٢١
٤	صندوق التضامن الأهلي	٧
٥	الجمعية العمانية لأصدقاء المسنين	١٠
٦	جمعية النور للمكفوفين	٨
٧	جمعية دار العطاء الخيرية	٤
٨	الجمعية الأهلية لمكافحة السرطان	٤
	الإجمالي	٢٠٩

جدول رقم (٢) توزيع عينة الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان

م	تحديات التخطيط الإداري في الجمعيات الاجتماعية	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	عدم وضوح الأهداف	٤٧,٨	٣٢,٦	١٩,٦
٢	خضوع الأهداف للاعتبارات الشخصية	٣١,١	٤١,١	٢٧,٨
٣	عدم وجود معايير لتحديد الأولويات	٣٣	٤٨,٨	١٨,٢
٤	عدم الاتفاق حول تحديد الأهداف	٣٢,٥	٤٧,٩	١٩,٦
٥	التأثير السلبي لضعف التمويل وعجز الاعتمادات المالية على التخطيط	٥١,١	٣٥	١٣,٩
٦	سيادة طابع الارتجالية في تحديد الأهداف	٣١,١	٤٩,١	١٩,١
٧	وجود نقص في الإطارات التخطيطية	٣٥,٤	٤٦,٤	١٨,٢
٨	عملية جمع المعلومات تتم بصورة ارتجالية	٢٨,٢	٤٧,٨	٢٤
٩	غياب التقديرات الرقمية في وضع الإطارات التخطيطية	٣٣,٥	٤٥	٢١,٥
١٠	عدم تمثيل الجهات الشعبية في لجان التخطيط	٢٨,٧	٥٥,٥	١٥,٨
١١	غياب المعلومات الدقيقة في عملية التخطيط	٣٥,٩	٤٩,٣	١٤,٨
١٢	القصور في التخطيط لعمليات التمويل	٤٤,٥	٣٩,٧	١٥,٨
١٣	الضعف الشديد في الإمكانيات البشرية	٣٢,٥	٤٩,٨	١٧,٧
١٤	وجود تعقيدات وروتين في نظم الرقابة الحكومية	٤٦,٩	٣٧,٣	١٥,٨
١٥	غياب عملية التنسيق الرأسي والأفقي	٣٤,٤	٤٩,٩	١٥,٨
١٦	غياب المعايير الموضوعية في تقييم الأداء	٣٤	٤٩,٨	١٦,٢
١٧	عدم الفهم الكامل لعمليتي المتابعة والتقييم	٣٣	٥٠,٢	١٦,٨
١٨	ضعف الإعداد المهني للقائمين بعملية التخطيط	٣٤,٩	٥١,٧	١٣,٤
١٩	تأثر عمليات التخطيط بالتحديات الموجودة في البيئة	٣٣,٥	٥٣,١	١٣,٤
	متوسط النسبة	٣٥,٨٩	٤٦,٢٥	١٧,٨٦

جدول رقم (٣) تحديات التخطيط الإداري في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ٦٣,٠٢

- الانحراف المعياري = ١٥,٠٦

- القوة النسبية = ٦٦,٣

م	يوضح تحديات التنظيم الإداري	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	تركيز السلطة في يد شخص واحد	٣٥,٨	٤١,٨	٢٢,٤
٢	بطء العمل و تعقد الإجراءات	٣٦,٣	٤٩,٥	١٤,٢
٣	عدم وجود روح الابتكار والإبداع	٢٤,٣	٥٦,٣	١٩,٤
٤	عدم إتاحة الفرصة لتدريب الصف الثاني لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار	٣٢,٧	٤٥,٧	٢١,٦
٥	شيوخ روح الاستبداد في الإدارة	٢٤,٩	٤٥,٩	٢٩,٢
٦	شيوخ ظاهرة تسلط رئيس العمل	٢٥,٦	٤٧,٣	٢٧,١
٧	عدم وجود تحديد وتوزيع للمسؤوليات على المرؤوسين	٢٥,٤	٥٠,٧	٢٣,٩
٨	عدم توازن المسؤولية مع السلطة	٢٧,٩	٥١,٠	٢١,١
٩	شيوخ ظاهرة انتقاد العاملين بشكل علني	٣١,٩	٤١,٠	٢٧,١
١٠	عدم وجود طريقة موحدة للعمل	٢٨,٤	٥٠,٥	٢١,١
١١	عدم وضوح التسلسل الإداري	٢٧,٩	٤٩,٥	٢٢,٦
متوسط النسبة		٢٩,٢	٤٨,١	٢٢,٧

جدول رقم (٤) تحديات التنظيم الإداري في الجمعيات الخيرية (ن=٢٠٩)

- متوسط البعد = ٣٣,٩٩

- الانحراف المعياري = ٩,٥٩

- القوة النسبية = ٦١,٨

م	التوظيف	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	عامل الكفاءة ليس أساس الاختيار	٣٨,٧	٤٣,١	١٨,١
٢	شيوخ ظاهرة المعرفة الشخصية والمحسوبية في التعيين للوظائف	٣٤,٨	٤٢	٢٣,٢
٣	عدم وضوح عملية توصيف الوظائف	٣٥,٥	٤٤,٨	١٩,٧
٤	مظهرية اختيارات القبول لشغل الوظائف	٣٤,٣	٣٩,٧	٢٦,٠
٥	إعلانات الوظائف إعلانات صورية	٢٥,٦	٣٦,٠	٣٨,٤
٦	ليس للمعلومات أي دور في عملية التنمية المهنية	٣٠,١	٤٣,٢	٢٦,٧
٧	ترتيب الوظائف غير قائم على أساس علمي	٣٣,٨	٤٠,٦	٢٥,٦
٨	انعدام التدريب	٢٩,٥	٤٤,٠	٢٦,٦
٩	نقص الإمكانيات البشرية والمادية في التدريب أثناء العمل	٤٣,٥	٤٤,٠	١٢,٦
١٠	غياب تدريب المشرفين	٣٥,٣	٤٤,٠	٢٠,٨
متوسط النسبة		٣٤,١١	٤٢,١٤	٢٣,٧٧

جدول رقم (٥) التحديات الإدارية لعملية التوظيف في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ٣١,٦٨

- الانحراف المعياري = ٩,٣

- القوة النسبية = ٦٣,١

م	التوجيه والإشراف	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	لا يساعد التوجيه العاملين على إتقان عملهم	٢٢,٢	٤٧,٣	٣٠,٤
٢	لا يحقق التوجيه أهدافه فيما يتعلق بتوجيه العاملين لتحسين الأداء	٢١,٢	٥١,٩	٢٦,٩
٣	لا يهتم التوجيه بسلوك العاملين	٢١,٢	٤٩,٠	٢٩,٨
٤	لا يحقق التوجيه سير العاملين لتحقيق الأهداف	٢٤,٥	٤٥,٦	٢٩,٩
٥	لا يحقق التوجيه أهداف فيما يتعلق بعمليات الرقابة و محاسبة العاملين	٣٠,٠	٤٤,٤	٢٥,٦
٦	لا يسهم التوجيه فلسياسة العامة إلى خطط ذات برامج ومشروعات	٢٤,٣	٥٠,٥	٢٥,٢
٧	لا يحقق التوجيه أهداف فيما يتعلق برسم معدلات الأداء ووضع مقاييس الإتقان العمل	٢٧,٢	٥١,٥	٢١,٤
٨	لا يحقق التوجيه أهداف فيما يتعلق بتوافق خدمات التنمية مع احتياجات البيئة	٢٩,٨	٤٥,٤	٢٤,٩
٩	لا يحقق التوجيه أهدافه فيما يتعلق بالتأكد من أن المنظمة تبذل مالا وجهدا يصرفه فعلا فيما خصص له	٢٤,٥	٥١,٩	٢٣,٦
١٠	لا يحقق التوجيه أهدافه بالنسبة لتحقيق التنسيق الداخلي والخارجي	٢٥,٥	٥٠,٥	٢٤,٠
	متوسط النسبة	٢٥,٠٤	٤٨,٨	٢٦,١٧

جدول رقم (٦) التحديات الإدارية المتصلة بعملية التوجيه والإشراف في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ٢٩,٥٨ - الانحراف المعياري = ٩,٨ - القوة النسبية = ٥٨,٩

م	التنسيق	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	لا يحقق التنسيق دوره في تقرير السياسة العامة للمنظمات الاجتماعية	٣٢,٢	٤٦,٣	٢١,٥
٢	لا تحقق عمليات التنسيق التوافق بين الإمكانيات والموارد المتاحة	٢٢,٧	٦٠,٤	١٦,٩
٣	لا يحقق التنسيق الانتفاع الأمثل بالجهود البشرية أو الموارد المالية	٢٥,٥	٥٧,٢	١٧,٣
٤	لا يحقق التنسيق منع التضارب و التكرار	٢١,٢	٥٧,٧	٢١,١
٥	لا يحقق التنسيق الارتقاء بمستوى الأداء	٢٨,٥	٤٩,٣	٢٢,٢
٦	لا يحقق التنسيق عملية التكامل بين اختصاصات الوظائف	٢٨,٤	٥١,٤	٢٠,٢
	متوسط النسبة	٢٦,٤٢	٥٣,٧٢	١٩,٨٦

جدول رقم (٧) تحديات عملية التنسيق في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ١٧,٨١

- الانحراف المعياري = ٥,٨٢

- القوة النسبية = ٦٢,٥

م	التسجيل وإعداد التقارير	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	عملية التسجيل تتم تنفيذا للقانون فقط	٤٢,٥	٣٨,٢	١٩,٣
٢	يؤدي التسجيلات غير المتخصصين	٢٧,٩	٤٨,٦	٢٣,٦
٣	عدم استفادة الجمعيات من سجلاتها	٢٣,٨	٤٩	٢٧,٢
٤	لا يحسن من يقوم بالتسجيل اختيار المادة التي يسجلها	١٩,٤	٥٢,٩	٢٧,٧
٥	عملية إعداد التقارير تتسم بالمظهرية و الحشو الزائد	٣٢,٢	٣٨,٠	٢٩,٨
٦	عدم سير التقارير على نمط واحد	٣١,٧	٤٣,٤	٢٤,٩
٧	التقارير المالية فقط هي التي تحظى بالاهتمام	٤٦,٣	٣١,٢	٢٢,٤
٨	عملية حفظ السجلات و التقارير عملية بدائية	٣٤,٦	٤٣,٩	٢١,٥
٩	لا يُرجع عادة إلى التقارير والسجلات	٢٦,٣	٣٢,٧	٤١,٠
١٠	يتركز الاهتمام على التقرير السنوي فقط	٣٩,٤	٤٤,٢	١٦,٣
متوسط النسبة		٣٢,٤١	٤٢,٢١	٢٥,٣٧

جدول رقم (٨) تحديات عملية التسجيل وإعداد التقارير في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ٣١,١

- الانحراف المعياري = ٩,٢

- القوة النسبية = ٦١,٩

م	التمويل وإعداد الميزانية	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	ضعف الموارد المالية	٦١,٤	٣٠,٠	٨,٧
٢	الإجراءات في الرقابة المالية تتصف بالبيروقراطية	٣١,٦	٥٠,٠	١٨,٤
٣	عدم وجود الجان لتقرير الميزانيات	٣٠,٠	٤٨,٣	٢١,٧
٤	ضعف المتخصصين في تقرير الاحتياجات الفعلية للمنظمات	٣٣,٣	٥٣,٦	١٣,٠
٥	عدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية الفعلية	٣٩,٩	٥٠,٥	٩,٦
٦	وجود فاقد كبير في إنفاق الجمعيات الاجتماعية	٤٥,٧	٠,٥	١٤,٤
متوسط النسبة		٤٠,٣٢	٣٨,٨٢	١٤,٣٠

جدول رقم (٩) تحديات عملية التمويل وإعداد الميزانية في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ٢٠,٩

- الانحراف المعياري = ٥,١٥

- القوة النسبية = ٦٩,٣

م	القيادة واتخاذ القرار	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	القيادة دائما مجمعة لكل السلطات في يدها	٣٤,٠	٤٨,٥	١٧,٥
٢	القيادة المتصفة بالديمقراطية تفهم دائما على أنها قيادة ضعيفة	٢٦,٦	٤٥,٤	٢٨,٠
٣	القيادة الجماعية في معظم الأحيان غير واضحة المعالم	٢٨,٢	٥٥,٨	١٦,٠
٤	غياب مفهوم القيادة و غلبة مفهوم الرئاسة هو السائد	٣٧,٥	٤٤,٧	١٧,٨
٥	إرضاء الرئيس هو المحور الأساسي لاهتمام غالبية العاملين	٣٥,٣	٤٢,٥	٢٢,٢
٦	اتخاذ القرارات يتم في حدود اللوائح فقط	٣٧,٧	٤٤,٠	١٧,٩
٧	ليس للأخريين أي رأي في عملية اتخاذ القرار	٢٩,٠	٤٦,٤	٢٤,٦
٨	غياب نظم المعلومات عن عملية اتخاذ القرار	٣٤,٦	٤٤,٧	٢٠,٧
٩	غياب البحوث العلمية عن عملية اتخاذ القرار	٤٢,٣	٤٥,٧	١٢,٠
١٠	تنفيذ القرارات الإداري يشوبها دائما الغموض	٣٣,٣	٤٣,٥	٢٣,٢
	متوسط النسبة	٣٣,٨٥	٤٦,١٢	١٩,٩٩

جدول رقم (١٠) تحديات القيادة واتخاذ القرار في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ٩٦,٢٣

- الانحراف المعياري = ٩٣,٩

- القوة النسبية = ١,٥٦

م	متغيرات البيئة الاجتماعية كمؤشرات عامة	مستوى وجود التحديات		
		بدرجة كبيرة	إلى حد ما	لا توجد
		%	%	%
١	استيراد النماذج الأجنبية في الإدارة من أكبر التحديات	٣٣,٨	٣٥,٣	٣٠,٩
٢	مقاومة العاملين للأساليب الجديدة لاعتبارات محلية و ثقافية	٢٦,١	٥٩,٩	١٤,٠
٣	علاقة المرؤوس بالرئيس تحكمها دائما اعتبارات الثقافة القبلية	٢٩,٣	٤٦,٨	٢٣,٩
٤	ليس من السهل معارضة رئيس العمل في المجتمع الخليجي	٤٠,١	٣٦,٧	٢٣,٢
٥	انخفاض المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع وراء عدم المشاركة الإيجابية في نشاطات الجمعيات الاجتماعية	٣٥,٧	٥٠,٢	١٤,٠
٦	اهتمام الجمعيات بالمشروعات العلاجية لأنها أكثر فائدة من المشروعات الإنمائية والوقائية لأن عائدها ملموس	٣٠,٤	٤٨,٣	٢١,٣
	متوسط النسبة	٣٢,٥٧	٤٦,٢٠	٢١,٢٢

رقم (١١) جدول تحديات متغيرات البيئة الاجتماعية في الجمعيات الخيرية

- متوسط البعد = ١٩,٣٣

- الانحراف المعياري = ٥,٣٥

- القوة النسبية = ٦٣,٨

الترتيب التحديات	المتغير
٢	التخطيط الإداري
٨	التنظيم الإداري
٥	التوظيف
٩	التوجيه والإشراف
٦	التنسيق
٧	التسجيل وإعداد للتقارير
١	التمويل وإعداد الميزانية
٣	القيادة واتخاذ القرار
٤	تحديات البيئة الخارجية

جدول (١٢) ترتيب التحديات والتحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية

الغريبي، هشام عبد الله. (٢٠١٠). نظرية المنظمة، ط ١، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع).

المعجم الوسيط، (٢٠٠٥)، ط ٤، (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية).

المعولي، يحيى بدر. (٢٠٠٩). نماذج لبعض مجالات الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني المعاصر، في: عثمان، عبد الرحمن صوفي (محرر)، المجتمع العماني المعاصر، (مسقط: جامعة السلطان قابوس).

النوري، قيس. (١٩٩٩). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.

إيفانوفيتش، ماتيسون. (١٩٩٩). كلاسسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (٢٠٠٣). إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ١، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).

حمزاوي، رياض أمين. (١٩٩٨). المعوقات التي تواجه إدارة الهيئات الاجتماعية، دراسة منشورة في: حمزاوي، رياض أمين؛ السروجي، طلعت مصطفى. (١٩٩٨). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية: دراسة لنموذج مجتمع الإمارات، (دبي: دار القلم).

حمزاوي، رياض أمين؛ السروجي، طلعت مصطفى. (١٩٩٨).

قائمة المراجع المراجع العربية

أبوالنصر، مدحت. (٢٠٠٩). فن ممارسة الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).

التقرير السنوي لفريق الرحمة. (٢٠١١). (مسقط: فريق الرحمة الخيري).

السلمي، علي. (١٩٩٩). الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، (القاهرة، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع).

الشبيبي، حمود مراد. (٢٠٠٤). الخدمات التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية في مجال المسنين، ورقة عمل مقدمة في ندوة رعاية المسنين، الواقع والتحديات، (مسقط: جامعة السلطان قابوس).

الطويلة، سحر؛ وآخرون. (٢٠٠٩). آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ "العقد الاجتماعي" في مصر: الشراكة، بحث غير منشور، مجلس الوزارة: القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالتعاون مع مركز العقد الاجتماعي، وهيئة UNDP التابعة للأمم المتحدة،

آل علي، رضا صاحب أبو حمد؛ الموسوي، سنان كاظم. (٢٠٠٩). وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع).

Managing the Planning Process, In: Patti, Rino J. (ed.) The Handbook of Human Service Organizations Management, 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Barak, Michàlle Mor. (2009). Social Psychological Perspectives of Workforce Diversity and Inclusion in National and Global Contexts, In: Patti, Rino J. (ed.), The Handbook of Human Service Organizations Management, 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Barak, Michàlle Mor; Travis, Dnika J. (2009). Diversity and Organizational Performance, In: Patti, Rino J. (ed.) The Handbook of Human Service Organizations Management, 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Bess, Gary. (2009). Practitioners' Views on the Future of Human Service Management, In: Patti, Rino J. (ed.), The Handbook of Human Service Organizations Management, 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Brody, Ralph. (2009). Effectively Managing Human Service Organization, 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Hemmelgarn, Anthony L. at el. (2010). Organizational Culture and Climate, In: Hasenfeld, Yeheskel (ed.). Human Services As Complex Organizations, 2nd ed., Los Angeles: Sage Publications Inc.

Menefee, David. (2009). What Human Services Managers Do and Why They Do It, In: Patti, Rino J. (ed.) The Handbook of Human Service Organizations Management, 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Osbor, Sarcus B. (1996). Organizational Structure at Financial, Working Paper, Department of Public Administration, Arizona State University, Tampa, AZ.

Pierson, John & Thomas, Martin (eds.). (2006). Collins international dictionary of Social Work, (Glasgow: Harper Collins Publishers).

www.almany.com.

www.Oxfroddictionaries.com.

إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية: دراسة لنموذج مجتمع الإمارات، (دبي: دار القلم).

دليل الجمعيات الخيرية. (٢٠١٢). (مسقط: وزارة التنمية الاجتماعية).

سرحان، نظيمه أحمد محمود. (٢٠٠٦). الخدمة الاجتماعية المعاصرة، ط ١، (القاهرة: مجموعة النيل العربية).

عبد الباقي، عزيزة نادي عبد الظاهر. (٢٠١٢). تصور مقترح لتفعيل دور الجمعيات الأهلية المصرية في مجال تأهيل المعوقين حركياً في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ج م ع

عبد الرحمن، عبد الله محمد. (٢٠٠٩). إدارة المؤسسات الاجتماعية: بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).

عبد اللطيف، رشاد أحمد. (٢٠٠٧). تنمية المنظمات الاجتماعية: مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، ط ١، (الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر).

علي، ماهر أبو المعاطي. (٢٠٠٤). إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط ٣، (القاهرة: مكتبة زهراء الشرق).

محمد، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٧). الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث).

مصطفى، مجدي محمد، وآخرون. (٢٠١١) تحديات مشاركة المرأة العمالية في العمل التطوعي: دراسة استطلاعية مطبقة على ولاية السيب والقريات، بحث غير منشور، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس.

هال، ريتشارد هـ، (٢٠٠١) المنظمات: هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، (الرياض: معهد الإدارة العامة).

المراجع الأجنبية

Austin, David M. & Contributors. (2002). Human Services Management: Organizational Leadership in Social Work Practice. N. Y.: Columbia University Press.

Austin, Michael J. at el. (2009). Managing the Challenges in Human Service Organizations: A Case Book, Los Angeles: Sage Publications Inc.

Austin, Michael J. & Solomon, Jeffery R. (2009).