

الفعالية التنظيمية في المؤسسة الوقفية

دراسة مونوغرافية حالة مؤسسة الغفران الخيرية، ولاية غرداية، الجزائر

ط.د: إياض بهون علي^{1*}، أ.د: يمينة مختار²

^{2,1} بوزريعة أبو القاسم سعد الله جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2023-09-02؛ تاريخ المراجعة : 2024-12-11 ؛ تاريخ القبول : 2024-12-15

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على ظاهرة الفعالية التنظيمية في المؤسسات الخيرية والوقفية، حيث طرح الباحث إشكالية عامة وهي متى تأسست مؤسسة الغفران الخيرية؟ وما دوافع ذلك؟، وكيف يتم تجسيد معايير الفعالية التنظيمية في أرض الواقع من وجهة نظر القائمين عليها؟، فقد كانت الدراسة وصفية وفق منهج الدراسة المونوغرافية حيث تناول الباحث مفردة واحدة لسبر أغوارها واستيعاب خصائصها، معتمداً على أداتي الملاحظة بالمشاركة وكذا عقد جلسات مقابلة مع المسؤولين والمتطوعين داخل المؤسسة الخيرية لفترة زمنية ما يقارب 3 أشهر، كما سمحت للباحث الفرصة بالاطلاع على أهم الوثائق التنظيمية والتي ساعدته في فهم روح التنظيم داخل هذه المؤسسة التي بلغت من العمر 31 سنة، فكانت خلاصة الدراسة أن المؤسسة الوقفية دور مهم في المجتمع فهي إحدى أهم المؤسسات الاجتماعية التي لها دور فاعل وتأثير مباشر على قناعات الناس وأفكارهم وبخاصة إذا كانت تقدم خدمات جليلة تتمثل فيما يمس الحاجات الأساسية لكل إنسان، مع ضرورة تكثيف البحوث والدراسات الميدانية على هذا النوع من المؤسسات لتحقيق هدفين اثنين، هما اكتشاف تجارب وخبرات لا تقل عن مثيلاتها في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، أما الأمر الثاني هو تعزيز جهود المتطوعين والقائمين على مثل هذه المؤسسات وكذا تنبيههم إلى بعض جوانب النقص التي تعترض أي عمل بشري.

الكلمات المفتاح: الفعالية، التنظيم، المؤسسة الوقفية، بني مزاب.

Abstract:

This study aims to explore the organizational effectiveness phenomenon within charitable and endowment institutions. The researcher posed a general problematic which was: When was Al-Ghufran Charitable Foundation established, and what were the motivations behind its establishment?

The study also aimed to understand how the criteria for organizational effectiveness are manifested in reality from the perspective of those in charge.

The study adopted a descriptive approach following a monographic research method, focusing on a single entity to thoroughly examine its characteristics. Data collection methods included participatory observation and conducting interview sessions with officials and volunteers within the charitable institution over a period of approximately three months. Additionally, the study had the opportunity to review key organizational documents, which helped the researcher gain insights into the spirit of organization within this 31-year-old institution.

The study's conclusion emphasized the vital role of endowment institutions in society. They are among the most influential social organizations, with a significant impact on people's beliefs and thoughts, particularly when they provide essential services addressing fundamental human needs. The study underscored the importance of intensifying research and field studies on such institutions to achieve two main goals: first, discovering experiences and expertise no less valuable than those in other economic institutions, and second, enhancing the efforts of volunteers and those responsible for such institutions while drawing attention to certain shortcomings that may affect any human endeavor

Keywords : effectiveness, organization, endowment institution, Beni M'zab

*1 إياض بهون علي.

I - الإشكالية

تعمل المؤسسات والإدارات العمومية منها والخاصة والخيرية في الوقت الراهن على محاولة إحداث الموازنة بين حاجاتها التنظيمية وبين ما ترغب إلى تحقيقه بالنسبة للأفراد العاملين بها والمستفيدين من منتجاتها سلعاً وخدمات، وذلك من أجل تحقيق فعاليتها التنظيمية⁽²⁾ ولقد شغلت هذه الأخيرة اهتمام العلماء من جميع أنحاء العالم في العلوم الاجتماعية في السنوات الأخيرة باعتبارها مقياساً للنجاح التنظيمي⁽³⁾ نظراً لأهميتها في تشخيص الوحدات التنظيمية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

حيث لقيت الفعالية التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل المختصين في مختلف التخصصات ذات العلاقة⁽⁴⁾ وسعى عدد من الباحثين الاجتماعيين والمهتمين بالمجال السوسيو تنظيمي إلى محاولة إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن الفعالية التنظيمية تعتبر من الموضوعات المعقدة بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها⁽⁵⁾

ولقد أدى غياب فلسفة شاملة يتم من خلالها تحديد مفهوم ومقياس موحد ومتكامل للفعالية التنظيمية؛ إلى ظهور نماذج متنوعة وعديدة بتعدد واختلاف طبيعة التنظيمات، مما يجعل مسألة التعميم تكاد تكون مستحيلة⁽⁶⁾ كما عرفت المجتمعات الإسلامية والغربية نوعاً من المؤسسات تنشأ غالباً بالإرادة الخيرة لأصحابها؛ تسمى بالمؤسسات الوقفية أو الخيرية والتي هي جزء من مؤسسات المجتمع؛ يُطلق عليه بالقطاع الثالث؛ هذه المؤسسات نشأت من المجتمع ضمن النسق العام، فهي إذن تحمل في مكانه خصائصه، فالفعالية في المنظمات الخيرية لها معاني مختلفة عنها في المؤسسات الربحية⁽⁷⁾

لذلك نجد أن المؤسسات غير الربحية تسعى إلى إيجاد طرائق وأدوات تظهر مستويات فعاليتها التنظيمية وكان المؤشر المالي هو أكثر المؤشرات انتشاراً⁽⁸⁾ في الوقت الذي تقاس فيه أحياناً بالفعالية الانطباعية عبر الثقة والرضا التي تزرعها المنظمة غير الربحية في الناس ومن ثمة تصير جالبة للمال الذي يدعم مشاريعها⁽⁹⁾ إذ يشار إلى هذا في الوقت الذي تقل فيه الموارد وتزداد المطالب على العمل غير الربحي⁽¹⁰⁾

ولقد تناولت دراسات عدة العوامل التي يمكن أن تزيد الفعالية التنظيمية في المؤسسات غير الربحية، كالثقافة التنظيمية الداعمة لاستخدام التكنولوجيا والتدريب الضروري عوامل يحتاجها قادة العمل الخيري في المنظمات غير الربحية لزيادة الفعالية،

² محمد بوطي، الأزهر ضيف. (2020) الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الخيرية ودور الرأسمال البشري والتكنولوجي في تحقيقها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8 (العدد 4)، ص 8.

³ - Delia Corina Mihaltana, Daniela Vitan Gabriel Cucui. (2015), **Analysing the financial effectiveness of the nonprofits. Case study on health nonprofits**, *Procedia Economics and Finance* 26 367 – 374, P367.

⁴ - Gehringer, T. (2024). **How Managerial Practices Impact Perceived Organizational Effectiveness: A Study of Corporate Foundations**. *Administrative Sciences*, 14(5), 96

⁵ محمد بوطي، الأزهر ضيف. المرجع نفسه، ص 8.

⁶ - مازري منيرة. أثر التكامل المعرفي بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، بحث غير منشور، ص 193.

⁷ - - Delia Corina Mihaltana, Daniela Vitan Gabriel Cucui, ipid, P367.

⁸ - Liket, K. C., & Maas, K. (2015). **Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices**. *Nonprofit and Voluntary, Sector Quarterly*, 44(2), 268-296.

⁹ - Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). **Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector**. *Public performance & management review*, 39(2), 454-475.

¹⁰ Berrett, J. L., & Sudweeks, J. (2023). **Understanding nonprofit leaders' perceptions of organizational efficiency**. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(3), 491-510.

واحتياج العاملين بها إلى الشعور بالانتماء إليها، وكذا تبادل معلومات منسجمة بينهم؛ مما يسهم في ترسيخ مفهوم الشفافية وغرس ثقافة خيرية أصيلة⁽¹¹⁾

ونجد في وادي مزاب بولاية غرداية أنّ ظاهرة الوقف تتجلى فيه بشكل بارز لما يحمله هذا المجتمع من خصائص وممّات، كغيره من مكونات المجتمع الجزائري في مختلف ربوعه، من حيث الموقع الجغرافي والمدرسة الفكرية الإباضية التي ينتمي إليها جلّ السكان القاطنين به، مما يجعلنا نحاول استكشاف إحدى مؤسساته وهي مؤسسة الغفران الخيرية والوقوف على مفهوم الفعالية لدى القائمين عليها ومنه نطرح تساؤلنا الآتي:

ما هي مؤسسة الغفران الخيرية؟ ومتى نشأت وما دوافع ذلك؟ وما هي معايير قياس الفعالية التنظيمية في مؤسسة الغفران الخيرية من وجهة نظر القائمين عليها؟

I- الإطار المنهجي للدراسة

1.1- أهداف الدراسة :

أ- التعرف على مؤسسة الغفران الخيرية و ما هي أهداف دوافع تأسيسها.

ب- اكتشاف معايير قياس الفعالية التنظيمية من خلال وجهة نظر وتصوّرات مسؤولي المؤسسة.

2.1- المفاهيم الأساسية للدراسة: سنتناول في بحثنا مجموعة مفاهيم لها علاقة بطبيعة الاختصاص وكذا بموضوع الدراسة وهي كالآتي : التنظيم، المنظمة، الفعالية التنظيمية، المناخ التنظيمي، الوقف، المؤسسة الوقفية.

1.2.1- تعريف التنظيم كفعل:

1- التنظيم "عملية إدارية أساسية، متعلّقة بما قبلها وهي وظيفة التخطيط، ومرتبطة بما بعدها وهي وظيفتنا التوجيه والرقابة، تمتاز بالحركة والديناميكية وتجسيد الخطط والبرامج والسياسات وتحديد العلاقات من تفويض السلطات وتجديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد"⁽¹²⁾

ولقد عرّف بلقاسم سلاطونية التنظيم كالآتي "مجموعة من الأعمال التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بتوفّر الإمكانيات اللازمة، لتطبيق سياسات مسطّرة بوجود نظم ولجراءات محدّدة" وقاد صاغتها بشكل معادلة كالآتي: "التنظيم = أعمال + أفراد + إمكانيات + نظم ولجراءات"⁽¹³⁾

2.2.1- تعريف التنظيم كإطار عام:(المنظمة / المؤسسة).

1- المنظمة: عرف بلقاسم سلاطونية المنظمة بقوله: "يمكن اعتبار المنظمة مؤسسة تتكوّن من جماعات محدّدة يتّصلون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولها بناء يتضمّن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لإنجاز الأعمال ووضع السياسات والخطط الرامية إلى تحقيق الأهداف"⁽¹⁴⁾

2- ويعرّف إنطوني غدنز المنظمة بأنها: "هي تجمع كبير من الناس يهيكل ويقوم على أسس غير شخصية وينشط لتحقيق أغراض وأهداف محدّدة"⁽¹⁵⁾

¹¹Miles, C. B. (2022). Examining Organizational Culture and Use of Technology to Further Organizational Effectiveness in Charitable Nonprofit Organizations.

¹² - بدر الدين، زوّاق، (2010). وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، د.ط، الجزائر: دار قرطبة، ص180.

¹³ - بلقاسم، سلاطونية وآخرون، (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، د.ط، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص17.

¹⁴ - بلقاسم، سلاطونية وآخرون. المرجع نفسه، ص 102.

¹⁵ - غدنز، أنطوني، تر: فايز الصباغ، (2005). علم الاجتماع، ط01، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، ص 407.

3- المنظمات: " هو الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وهي تحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ ولادته إلى حين وفاته، ويستحيل تجنّبها أو الفرار منها"⁽¹⁶⁾.

4- " هو ا لإطار أو البناء الذي تتحرّك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسّقة وموجّهة نحو الأهداف، والذي يضمّ كافة الموارد والطاقات الإنسانية والمادية؛ التي تسعى لتحقيق نتائج محدّدة في المجتمع"⁽¹⁷⁾

5- المؤسسة " هي الوحدة التي تتجمّع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات أفرادها، عن طريق التسيير الفعّال والقيادة الناجحة والتحفيز والمشاركة والاتصال"⁽¹⁸⁾

بعد هذا السرد لمجموعة تعاريف للتنظيم والمنظمة والمؤسسة، نجدتها تتركز على جوانب مشتركة بينهم هي:

- تجمع بشري يتواصل فيما بينه من أجل مصلحة الجماعة وليست متعلقة بشخص.
- يقوم بصياغة أهداف مشتركة ومحدّدة من أجل إشباع وتلبية حاجات المجموعة.
- يقسم العمل ويحدد مراكز السلطة والقرار، وبلورة نظم وإجراءات لإنجاز الأعمال.
- يسعى لتحقيق الأهداف والرؤى باستغلال الموارد البشرية والمالية.

3.I-المقاربة السوسولوجية:

لا يستقيم البحث السوسولوجي إلا بمقاربة نظرية يتمّ من خلالها النظر إلى الظاهرة المدروسة، وذلك بهدف فهمها ضمن إطار تصوّري نظري وكذا إضفاء الصبغة السوسولوجية عليها، وانطلاقاً مما سبق ذكره فقد اعتمدنا النظرية الوظيفية البنائية لعالم تالكوت بارسونز، لما رأينا فيها من إمكانية تطبيق المفاهيم الواردة فيها، وقد اقتصرنا عليه دون اللجوء إلى ما أضافه تلميذه مرتون، وذلك محاولة منّا للتركيز على تطبيق نموذج نظري بطريقة أكثر فعالية؛ فمن المفاهيم الأساسية في هذه النظرية والتي سنحاول مقارنة مع ميدان الدراسة هي:

1. الحاجة الوظيفية للتكيف: الحاجة الوظيفية للتكيف: تتضمن القدرة على بناء علاقة مع البيئة ومواردها، وذلك من خلال عمليات الإنتاج ووسائله التقنية والمعرفية والتنظيمية؛ لتلبية حاجات النسق والأعضاء، وفي هذا تبرز أهمية العامل الاقتصادي، ليس فقط في علاقة النسق الاجتماعي بالبيئة الطبيعية والاجتماعية الخارجية وإنما في أشكال التنظيمات الداخلية من تقسيم للعمل، واعداد القوى البشرية، وما يترتب على هذه من تطوير للمعرفة والمهارات.

2. الحاجة الوظيفية لتحقيق الأهداف: وتشمل هذه الحاجة الوظيفية تحديد الأهداف بدقة ووضوح، ثم مأسسة الطرق والوسائل الجماعية التي تمكن المجتمع من تحقيق أهدافه، ووسائل امتثال الأفراد له، ويتضمن هذا الافتراض الإجماع على الأهداف.

3. الحاجة الوظيفية للتكامل: أدى تركيز بارسونز على النظام وحالة التوازن، إلى افتراض ضرورة التكامل البنائي والوظيفي بين مكونات النسق، ولهذا يفترض ضرورة بناء قاعدة ثقافية مشتركة، ليس فقط كأساس رمزي معياري عام ومشترك، وإنما كإطار مشترك في بناء أنماط شخصية متماثلة ومتفقة في توجهاتها مع ثقافة الجماعة وتوقعاتها، لضمان علاقة تكاملية بين المستوى الفردي والجماعي.

4. الحاجة الوظيفية لصيانة الأنماط القائمة وإدارة التوترات: يركز بارسونز هنا على عوامل الضبط، ووسائل تعزيز الامتثال، ثم على وجود الوسائل المنظمة لمواجهة التحديات، أو يمكن أن يهدد النظام، وتبرز هنا الأهمية الوظيفية للقانون والأعراف

¹⁶ - زايد، مراد، (2012) الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظّمات مدخل تسيير المؤسسات، د.ط، الجزائر: دار الخلدونية، ص.5.

¹⁷ - بن جليل، لونيس، (2015). تسيير الموارد البشرية GRH، د.ط، الجزائر: دار النشر جيطلي، ص.91.

¹⁸ - نوال، رويمل، (2009). القيادة والتسيير الموارد البشرية، د.ط، الجزائر: دار الهدى، ص.22.

والثقافات والطرق الشعبية عامة، وتعتبر من قواعد الضبط والتحفيز، بما تتضمنه من ثواب وعقاب، وفي الوقت نفسه تتضمن وسائل وطرق حلال نزاعات والتوترات وإدارتها. (19)

4.I-منهج الدراسة :

يقول موريس أنجريس: "إن أحد أهداف العلم الأكثر دقة هو النجاح في وصف الواقع، وبعبارة أخرى هو إنتاج جرد أكثر صدق ما أمكن حول خصائص الموضوع أو الظاهرة المطروحة للدراسة؛ سواء أكانت هذه الظاهرة ذلك المسار الذي يسلكه النيزك أو نشاط مؤسسة ما أو الظاهرة الانتخابية، فإن الباحث سيحاول التدقيق في مختلف عناصر الموضوع" (20)، ومنه فإتأ اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي، مركزين على أسلوب الدراسة المونوغرافية، والتي تعد إحدى الأساليب المعتمدة في الدراسات المسحية محاولين من خلالها استكشاف الواقع، كما نستأنس بالمنهج التاريخي بما يتوافق وتحقيق أهداف البحث حيث يعتبر منهج الدراسة "دراسة وصفية لكن دقيقة للغاية وشاملة بقدر المستطاع لظاهرة محددة وممّزة، تأتي عادة المونوغرافية في سياق البحث الميداني حيث تشكل قاعدة التحليل الأساسية بالنسبة لعالم الاجتماع الأنثروبولوجي، والبعض يعتبر أن المونوغرافيا، هي تقنية تشابه وتوازي الدراسة المخبرية في الحقل الاجتماعي، لكن نتائج المونوغرافيا نسبية وينبغي عدم التسرع في الانتقال إلى تعميمها على الظاهرة ككل" (21)

5.I-أدوات البحث:

تستمد أدوات البحث وأقيمتها من المنهج المعتمد لتحقيق الأهداف التي يصبو اليها الباحث الوصول إليها، حيث استعملنا كلاً من أداة:

1.5.I الملاحظة بالمشاركة: "والتي تمكن الباحث من معرفة وفهم الأفراد والجماعات بشكل عميق، بالإضافة إلى أنها تساعد على ملاحظة معالم البيئة والحياة الاجتماعية، وفي نفس الوقت المشاركة الفعالة في الحياة اليومية للمبحوثين والاحتكاك بهم والتفاعل معهم والاطلاع على حياتهم النفسية والذاتية" (22)

2.5.I المقابلة: حيث تتم عن طريق طرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الإجابات، وهذا يتطلب من الباحث وقتاً وتدخل أكثر (23)

6.I-حدود الدراسة

1.6.I حدود مكانية : تم إجراء هذا البحث بمؤسسة الغفران الخيرية، بلدية غرداية ولاية غرداية دولة الجزائر، باعتبارها حالة دراستنا

2.6.I حدود زمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة لـ3 أشهر ما يقارب 6 ساعات يومياً بمقر المؤسسة.

II - الطريقة والأدوات : مونوغرافية مؤسسة الغفران الخيرية

1-II التسمية والتعريف : مؤسسة الغفران جمعية دينية خيرية اجتماعية، تشرف على تسيير مركب دعوي وعلمي يتضمّن مسجداً جامعاً ومكتبة ومركزاً تعليمياً (24)

19 - إبراهيم عيسى، عثمان، (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق، ص 54-55.

20 - موريس أنجريس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. (2004). منهجية البحث العلمية في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، الجزائر: دار القصة للنشر، ص

56.

21 - عبد الغني، عماد. (2007). منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، ط1، بيروت، لبنان: دار الطليعة، ص 90.

22 - عبد الغني، عماد، المرجع نفسه، ص 70.

23 - موريس أنجريس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، المرجع نفسه، ص 206.

24 - المادة رقم (4) النظام الداخلي لمؤسسة الغفران الخيرية، ص6.

II -2: الدوافع والتأسيس مؤسسة الغفران الخيرية

II-1.2. دافع الأول: حاجة الحي إلى مكان للصلاة: بالعودة إلى سنوات التسعينيات من القرن الماضي، إذ يبدو لنا - مقر مؤسسة الغفران - أنها منطقة ريفية وسط الجنان، تسمى بـ: (بين الجبلين)، فهي في موقع استراتيجي لسكان غرداية في الجنوب الجزائري، فقد كان هذا الحي خالياً من مسجد.

فبدافع الغيرة الدين بدأ البعض من سكان هذا الحي - والذي يحمل اسم المؤسسة حالياً - إلى التفكير جدياً في تخصيص مكان للصلاة الجماعة، ولو لمرحلة انتقالية ريثما تتشكل النواة الأولى وتحسم الأمور، فكانت صلاة الجماعة في مرأب جد قريب من المقر الحالي للمؤسسة⁽²⁵⁾.

ولم تطل المدة حتى فتح الله على هذه الجماعة النواة، فطرحوا الفكرة على أحد المالكين في الحي وهو المغفور له الحاج سعد الله بازين⁽²⁶⁾، فبادر للوهلة الأولى بتبرع بمساحة 500م² كان قد استرجعها من الثورة الزراعية.

وبحكمة من المحسن، وبطموح الغيورين على إقامة شعيرة من شعائر الله، جعلهم يأخذون الأمر بحزم وعزم، ففكروا جدياً في تأسيس جمعية دينية ينتظمون تحت لوائها، وينشطون ضمنها..

فقد تأسست المؤسسة من إشارات وكفاءات انتهجت منذ البداية العمل القانوني المؤسسي، فكانت الغفران أول مسجد إباضي تحصل على الاعتماد في إطار الجمعيات الدينية⁽²⁷⁾ وذلك في 03 شعبان 1412 هـ الموافق لـ 18 فيفري 1992م

II -2.2. دافع الثاني: لم الشمل وتقريب الروى، وفتح فضاء للتسامح والتعارف.

لم تكن حاجة المبادرين المؤسسين إلى مسجد للحي مجرد أداء الصلاة فقط، بل تجاوز مستوى تفكيرهم ذلك؛ إذ كانت الفكرة الدافعة الثانية للجماعة المؤسسة هي أن يكون المسجد جامعاً للقلوب قبل الأجساد، فيسجد التماسك الاجتماعي للأمة وجهود الناشطين في المجال الدعوي، مؤمنين أن اختلاف الآراء وتباين وجهات النظر، لا يمنع من وجود فضاء جامع. فعقدوا العزم على أن تكون هذه الفكرة الجوهرية نقطة تحوّل استراتيجي لجمع شتات المجتمع المحلي وتقريب وجهات النظر، وملتقى للتسامح وتقليل الاختلاف بأدب واحترام جمّ تقديراً للجهود العاملين المخلصين في الحقل الدعوي في النسق الصغير والكبير، وترسيخاً لفكر التعاون والعمل المشترك، همهم الوحيد هو "كيف تترسخ فكرة أننا نخدم دينا واحداً، يتوجب علينا التعاون والتكامل مع احترام الرأي المختلف"⁽²⁸⁾

كان تأسيس الفكرة ضمن إطار الجمعية استجابة لحاجة الساكنين في الحي أولاً، ثم محاولة للإجابة على ظاهرة اجتماعية تمثّلت في الانقسامات السوسيودينية للمجتمع المزبلي بين محافظين وإصلاحيين ومناصرين للسنة، وجماعة الدعوة والتبليغ..

II -3: المبادئ، الرسالة، الرؤية :

II -3.1: المبادئ:

- 1- تقوية روابط الأخوة والوحدة بين المسلمين.
- 2- ترسيخ القيم والأخلاق على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع.
- 3- إبراز خصائص الفكر الإسلامي المعتدل وتكريس أدب الاختلاف.
- 4- الاهتمام بالعلم النافع وتشجيع طلابه واحترام أهله.

²⁵ - جلسة عمل مع الفاضل: خ.ح.ع تاريخ 2017/4/19م بمكتبه.

²⁶ - أحد وجوه الخير الصالحين في قصر تغردايت، و ثاني رئيس لمؤسسة الغفران الخيرية.

²⁷ - جلسة عمل مع الفاضل: م.ع.ح رئيس مؤسسة الغفران الخيرية، يوم 5 أبريل 2017 بمكتبه.

²⁸ - جلسة عمل مع الفاضل: م.ع.ح رئيس مؤسسة الغفران الخيرية، يوم 5 أبريل 2017 بمكتبه.

5- توعية المسلم بما يدور حوله من أحداث ومستجدات.

6- الحفاظ على النظم الاجتماعية الأصيلة مع ترشيدها وتطويرها لتواكب مقتضيات العصر⁽²⁹⁾.

II - 3.2. رسالة المؤسسة: تبليغ الدعوة الإسلامية ونشر الفكر الإسلامي المعتدل وترقية الخطاب الدعوي وتوعية المسلم، وذلك بانتهاج أسلوب الحكمة والإقناع والموعظة الحسنة وباستعمال الطرق والوسائل الحديثة، عن طريق تقديم دروس وعظ وحلقات تعليمية ومحاضرات وندوات فكرية وبرامج تعليمية وتكوينية متكاملة في بيئة إسلامية متخلقة ومبدعة، وتوفير مجال رحب محفز ومساعد على البحث العلمي والدراسة الجادة، تستفيد من خبرات المجتمع المحلي والوطني والإسلامي والإنساني وموروثه الحضاري، وتنشئ جيلاً مسلماً متخلفاً متسامحاً واعياً مبدعاً يدعو إلى الله على بصيرة، يفيد نفسه ويخدم مجتمعه ووطنه وأمتة والإنسانية جمعاء⁽³⁰⁾.

II - 3.3 رؤية المؤسسة: "مركب دعوي علمي حضاري متكامل يضم مسجداً جامعاً ومكتبة ومركزاً تعليمياً، يقدم خطاباً دعوياً وإعلامياً وسطياً يعتمد الفكر الإسلامي المعتدل ويجمع بين الأصالة والمعاصرة، ويوفر برامج تربية وتعليمية وتكوينية رائدة، يستفيد منه كافة أفراد المجتمع ويصل تأثيره الإيجابي إلى العالم بأسره، يقوم عليه ثلثة من العلماء والموظفين والشباب ينشطون في جو أخوي يتميز بالانسجام والاحترام المتبادل، والتعاون والتكامل والمحبة في الله، ويساعد على التفوق ويحفز على الإبداع، توظف فيه شتى الوسائل العصرية والتقنيات الحديثة المتاحة والوسائل الإعلامية المتنوعة⁽³¹⁾.

بعد حصول المؤسسة على الاعتماد انطلقت على بركة الله في تجسيد فكرتها الطموحة، بكل جد واجتهاد وعمل دؤوب لتحقيق إنجازاتها بحسب ما يوقفه الواقفون ويوجد به المحسنون من حر أموالهم⁽³²⁾.

II - 4: النظام الداخلي للمؤسسة: يُوحي وجود النظام مدون في أي منظمة بأن القائمين عليه لهم اهتمام بالتنظيم وتحديد المهام والوسائل، وكذا البرامج والنشاطات، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الطموحات المقصودة، فهو الدليل والمرجع لكل المنضوين تحت لواء المؤسسة ويعملون فيها في حال السلم والسو الطبيعي للمهام والأشغال أو في حال الحدوث صراع؛ يستوجب الفصل فيه ثم مواصلة المسير من بعد ذلك، ويمكن أن نقول عنه أنه الوثيقة المرجعية في التخطيط والتنظيم والإنجاز وتقييم.

وانطلاقاً من قناعة إدارة المؤسسة بأن العمل المؤسسي فعلٌ ينجز في الميدان، وليس شعاراً يرفع في كل مجمع، صاغت نظامها الداخلي⁽³³⁾ موضحة فيه بكل تفصيل ما يتعلّق بالإطار المرجعي الفكري والقانوني وبالتسيير الإداري والمالي والإعلامي وكذا مهام وصلاحيات كل عضو أو لجنة أو مجلس في المؤسسة، فهو يتكوّن من النقاط الآتية: عدد الصفحات: 39، وعدد الفصول: 15، ويضمّ كل فصل مجموعة مواد تنظيمية، عدد المواد: 67 عدد الملاحق: 12 ملحقاً⁽³⁴⁾.

29- المادة رقم: (06)، النظام الداخلي للمؤسسة، ص6.

30- المادة رقم: (07)، النظام الداخلي للمؤسسة، ص7.

31- المادة رقم: (08)، النظام الداخلي للمؤسسة، ص7.

32- جزء من عقد حبس مسجّل لدى الأستاذ سيروكان عمر موثّق ببني يسقن، غرداية.

33- النسخة الأصلية للنظام الداخلي.

34- للأسف لم نتمكن من الاطلاع على الملاحق، ولم نجدتها في النظام الداخلي.

II- 5: الهيكل التنظيمي للمؤسسة : "إن الهيكل التنظيمي هو أداة تحكّم معقّدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر، وتشكّل أيضاً ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت"⁽³⁵⁾، فالهيكل التنظيمي لمؤسسة الغفران يتكوّن من ثلاث مستويات تنظيمية ولكل منها مهامها الخاصة بها وهي كالآتي:

II- 5. 1: مجلس الإدارة : والذي يتكون من تسع مسؤوليات لكل منها مهام محدّدة في وثيقة النظام الداخلي.

II- 5. 2: المجلس الاستشاري : مجلس يضمّ الأعضاء القداماء، ذوي الخبرة، فالمؤسسة تستعين بهم عند تعرّضها لإشكال فتشركهم في اتخاذ القرار.

II- 5. 3: المجلس التنسيقي: مجلس دائم ينتظم مرة في كلّ شهر، ويضمّ كل من أعضاء المجلس التنفيذي وكذا رؤساء اللجان وأصحاب الوظائف الدائمة في المؤسسة كقيم المسجد والمكتبة ومكلف بالأشغال والصيانة.

II- 6: مؤسسة الغفران بأقلام زوارها :

يكتسي السجل الذهبي أهمية بالغة لدى أيّ مؤسسة، تهتمّ بآراء زائريها، وتسعى إلى الاستفادة منها فإلى كونها وثيقة إدارية لتدوين الآراء والأفكار والانطباعات فهي كذلك وثيقة تاريخية تخبر عن وقوع حدث ما في زمن ما، وبعد اطلاعنا على السجل الذهبي لمؤسسة الغفران الخيرية، وجدناه جدّ ثري بالزائرين من مختلف ربوع الوطن، وكذا من عدّة دول عربية، كلّها تشيد بهذا الصرح الدعوي، من حيث الشكل المعماري وكذا التنظيم والنشاط، إلاّ أن الملاحظات لم تدوّن فيه لأكثر من سنة، لا ندري ربما لقلّة المتابعة أو لقلّة زيارات الضيوف إليها، وهذا ما نستبعده.

فبرغم من أهمية الملاحظات الواردة في السجل الذهبي، وما تقمّمه لنا من تصوّر ووجهات نظر قد تكون في أغلبها صادقة كون أصحابها من ذوي القامات العالية، والمستويات السامية، إلاّ أنّنا نرى أنّها تندرج ضمن زيارات المجاملة والتقدير والاحترام تفاعلاً مع حسن الضيافة والإكرام، وبشاشة وجوه المضيفين، أكثر من كونها زيارة عمل للتقييم والتوجيه والنقد، وتبقى الملاحظة محافظة على أهميتها تمثّل وجهة رأي صاحبها، فهي خير من العدم.

ونذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض الشخصيات التي تركت بصمتها في السجل الذهبي منهم:

1. سماحة الشيخ أحمد بن حمد الخليفي من سلطة عمان.
2. فضيلة الدكتور الداعية: محمّد راتب النابلسي، دولة سوريا.
3. فضيلة الداعية: الشيخ محمد مكرّب، الجزائر.
4. وزير الشؤون الدينية والأوقاف: بوعبد الله غلام الله، الجزائر.
5. وزير المالية السابق: بشير مصيطفي، الجزائر.
6. الوزير السابق: عبد اللطيف بن اشنهو، الجزائر.
7. الكاتبة الروائية: أحلام مستغانمي، الجزائر.
8. الكاتبة الصحفية: خديجة بن قنّة، الجزائر.
9. مدير البحث والتطوير في المدارس العربية: أنور محمّد أشقر، دولة الأردن.
10. وفد من دولة تانزانيا.
11. وفد باسم الهيئة الوطنية لترقية الصحة والتطوير البحث العلمي.

وقد زار المؤسسة الشخصيات والوفود من دول عدة منها: الكويت، ولبنان، فلسطين، ليبيا، المملكة العربية السعودية، تونس⁽³⁶⁾.

³⁵ - عبد الوهاب، سويسي. (2009). المنظمة: المتغيّرات - الأبعاد - التصميم، ط. الجزائر: دار النجاح، ص 88.

³⁶ - السجل الذهبي لمؤسسة الغفران، تمّ الاطلاع عليه في مكتبة الغفران، صبيحة يوم 18 أفريل 2017.

II-7: مؤسسة الغفران في وسائل الإعلام:

تعدّ وسائل الإعلام أداة تواصل وتلاقح في المجتمع، وهي أداة تأثير في ذهنيات الناس وأفكارهم، بتغيير أو تعديل أو ترسيخ قناعات معيّنة، والإعلام الدعوي هو أحد فروع الإعلام التي تسعى إلى التأثير الإيجابي في الناس. وبحسب الوثائق التي اطلعنا عليها، من خلال البحث على الشبكة العنكبوتية، أو التي تحصلنا على نسخة منها من إدارة المؤسسة، فإننا نسجّل ثلاث جرائد جزائرية أشادت ونوّعت بنشاط مؤسسة الغفران وبخاصة ما تعلّق بالنشاط المسجدي أو في شهر رمضان، وهذه الجرائد هي كالآتي:

جريدة أخبار اليوم⁽³⁷⁾: مقال بعنوان "الغفران بغرداية في الموعد"

جريدة جنوب نيوز⁽³⁸⁾: مقال بعنوان "مسجد الغفران بغرداية نموذج متموّج في إحياء شهر رمضان".

جريدة البصائر⁽³⁹⁾: مقال بعنوان "من غرداية..أنوار للهداية"

II-8 وسائل الاتصال بالمؤسسة : حاولت المؤسسة أن تستغلّ جل قنوات التواصل الاجتماعي لتعزيز وجودها وتوصيل رسالتها:

1. الفايسبوك: غفراننا .

2. البريد الإلكتروني: E-mail: admin@elghofrane.org

3. الموقع الجغرافي: حي بين جبلين، مدينة غرداية في الجنوب الجزائري.

4. الموقع الإلكتروني: WWW.elghofrane.org

5. الهاتف: 213 29 26 54 13

6. تليفكس: 213 29 26 59 29

7. صندوق البريد: رقم 175 بلغنم 47009 غرداية - الجزائر

بهذا السرد التفصيلي لمونوغرافية المؤسسة نكون قد أجبنا على الجزئية الأولى من سؤال الانطلاقة، حيث تمّ التطرق إلى واقع المؤسسة وقوفا على دوافع تأسيسها وظروف نشأتها، وأدوارها ومكوناتها حسبما هو مجسد في الميدان، ومنه ننتقل إلى معايير الفعالية التنظيمية حسب مؤشرات مستنبطة من واقعها.

III-معايير الفعالية التنظيمية في مؤسسة الغفران الخيرية (من خلال الواقع)

بعد استقرائنا لواقع مؤسسة الغفران الخيرية، من خلال عقد جلسات مقابلة مع مجتمع الدراسة، وكذا ملاحظتنا الميدانية المباشرة، ثمّ الاطلاع على نماذج مختلفة ومتنوّعة من الوثائق التنظيمية لمختلف النشاطات والبرامج وعمل اللجان، وفقنا على المعايير الآتية، محاولين صياغة مؤشراتنا بالقدر الذي تكون بها واضحة ومفهومة ودالة على فعالية كلّ معيار كما هي في الواقع، فهي إذن تصريحات تبين نظرة وتصوّر المسؤولين إلى فعالية التنظيم في مؤسستهم وهي كالآتي.

³⁷ - المقال منشور بتاريخ 2010/09/07م

³⁸ - المقال منشور بتاريخ: 2015/07/14 الموافق لـ: 27 رمضان 1436 هـ العدد 08.

³⁹ - المقال منشور بتاريخ "من غرداية..أنوار للهداية" (1431/6/9هـ).

III - 1 المعيار الأول: العمل الجماعي والشوري

III - 1 1. المؤشرات:

1. الاستشارة في جلّ الأمور، وتجنّب التقرّر بالقرار على مستوى مجلس الإدارة و كلّ لجنة.
2. اتخاذ قرارات المصيرية بصفة جماعية.
3. التنسيق بين اللجان في الأنشطة والبرامج العامة المشتركة.
4. التعاون بين اللجان لتحقيق هدف محدد، دون اتكال أو تملّص من المسؤولية.
5. التعاون مع أي منظمة يكون لها هدف نبيل، بتوفير المقر والوسائل.

III - 2: المعيار الثاني: التخطيط

III - 1 2: المؤشرات:

- 1- تعمل المؤسسة وفق مبادئها ورسالتها ورؤياها وهي المرجعية التي ترشدها في كلّ أعمالها، وتمنعها من الانحراف عن مسارها.
- 2- تقوم المؤسسة ببرمجة كلّ أعمالها ونشاطاتها سواء الدائمة منها أو الموسمية
- 3- يوكل مجلس إدارة المؤسسة على برمجة الأنشطة والأعمال وفقاً لأهداف محددة؛ واضحة ونبيلة.
- 4- قيام كلّ لجنة بصياغة برنامج عملها بالتعاون مع مجلس الإدارة.
- 5- تلاؤم الأنشطة والبرامج مع مختلف فئات المجتمع(الحي)
- 6- الاتصال والتذكير المسبق للمعني بالبرنامج من قبل المسؤول.
- 7- تقسيم المهام والمسؤوليات بما يتوافق والتنظيم الفعّال لسير البرامج.
- 8- تحضير نشاط احتياطي تفادياً لوقوع الخلل.

III - 3 المعيار الثالث: التدوين والتوثيق/ التوثيق والحفظ الأرشفة

III - 1 3. المؤشرات:

- 1- امتلاك المؤسسة على عقودها مختلفة؛ متعلّقة بالتأسيس والملكية الوقفية، وكذا محاضر اتفاق مع الموظفين.
- 2- توفرّ نظام داخلي يعرف المؤسسة ويحدد كلّ الجوانب التنظيمية، المتعلّقة بمسؤوليات، ومهام كلّ لجنة أو وظيفة.
- 3- صياغة برنامج العمل لكل لجنة في وثيقة محددة وواضحة.
- 4- توفرّ جلّ اللجان والموظفين على وثائق تنظيمية، تضبط مهامها، وتنظّم نشاطها، وتقيم أعمالها.
- 5- تمتلك المؤسسة مجموعة من سجلّات متنوّعة بين الكلمات المجاملة، أو الملاحظات، أو العتاد أو المالية، اللوازم المكتبية.
- 6- تحوي كلّ لجنة على سجلّ تدون فيه محاضر جلساتها، ومن تعدّد تقاريرها.

III - 4: المعيار الرابع: التغذية الرجعية

III - 1 4. المؤشرات :

- 1- توفرّ المؤسسة على صندوق بملاحظات روادها، وهو متّبت في موقع يمكن استعماله بسهولة(مدخل المؤسسة)
- 2- تخصيص سجلّ للملاحظات(خاص للزوار)
- 3- تسجيل الملاحظات والمشاركات من الزوار عبر الموقع الالكتروني المؤسسة.
- 4- مشاركة الجمهور بأرائهم في مختلف الوسائط المتوفّرة، حسب الفئة المشاركة، حول ما تقدّمه المؤسسة من برامج.
- 5- تقييم أداء المشاركين(أساتذة ومحاضرين)وتقديم الملاحظات لهم.

III - 5 المعيار الخامس : التعلّم والتحسين المستمر.**III - 5.1 المؤشرات:**

- 1- السعي إلى تحقيق نتائج أفضل عند القيام بأي برنامج.
- 2- منح الفرصة لكل عضو للإبداع وتقديم الأفضل.
- 3- الإلتقان النشاطات والبرامج وعرضها في أحسن حلة ما أمكن ذلك.
- 4- إجراء تكوينات في البرنامج المساعدة على تحقيق الأهداف.
- 5- تجسيد وتبني أفكار مستوحاة من الجمهور والأعضاء بعد الاستشارة والمصادقة عليها.
- 6- التفكير في حل الإشكال بواقعية والسعي إلى تطبيقه، بدل الاكتفاء بالشكوى.
- 7- إضفاء اللمسة الفنية والجمالية على كل مرافق المؤسسة دون إسراف.
- 8- الانفتاح والاستفادة من تجارب الآخرين وتكييفها بما يتوافق ومبادئ المؤسسة وأهدافها.
- 9- تكييف وتعديل الخطط والبرامج والوسائل بما يحقّق الأهداف.

III - 6 المعيار السادس : التقييم.**III - 6.1 المؤشرات :**

- 1- يعقد مجلس الإدارة لقاءً أسبوعياً قاراً على مدار السنة.
- 2- تُعدّ كل لجنة تقييمها السداسي والسنوي، أو حسب النشاط الذي تقوم به، وتعرضه في لقاء عام
- 3- إنشاء مرافق بما تخدم فئات المجتمع (مثل ممر المعاقين)؟؟
- 4- الاستفادة من آراء العاملين بالمؤسسة ومن الزوار والمشاركين في نشاطاتها.
- 5- تقييم جهود الجميع وإنجازاتهم.
- 6- تقييم كل لجنة لعملها بعد تحقيقه في الميدان.
- 7- تقييم المؤسسة لإنجازاتها في كل مرحلة زمنية من خلال التقارير الشهرية، سداسية، سنوية موسمية.

III - 7 المعيار السابع: إدارة الموارد**III - 7.1 المؤشرات :**

- 1- توفرّ نظام (DVR) لكاميرات المراقبة في كل المداخل الرئيسة والنقاط المهمّة بالمؤسسة.
- 2- توفرّ نظام التدفئة المركزية بنظام المرحلة كامل أرجاء المؤسسة.
- 3- توفرّ نظام مركزي للتهوية التكيف الهوائي و الفضاءات الكبيرة.
- 4- توفرّ نظام مركزي للإضاءة في الفضاءات الكبيرة.
- 5- توفرّ مطافئ الحرائق في جلّ أركان المؤسسة.

III - 8 المعيار الثامن: العلمية والتخصّص**III - 8.1 المؤشرات :**

- 1- تأسيس مجلس علمي، يرجع إليه الفصل في كلّ القضايا العلمية التي تطرأ على المؤسسة.
- 2- تأسيس لجنة التعليم والتكوين لدراسة المناهج والبرامج البيداغوجية لفروع المؤسسة.
- 3- القيام بدراسة جدوى عن كلّ هدف يراد تحقيقه (شراء مواد البناء، شراء فراش المسجد...)
- 4- تنصيب مسؤولي اللجان بما يتوافق وتخصّصاتهم وكفاءاتهم (من خلال التقديم سيرتهم الذاتية)
- 5- تنفيذ البرامج والنشاطات من قبل الكفاءات المتخصّصة بحسب المجال.

III - 9. المعيار التاسع : الموارد المالية.

III-1.9. المؤشرات:

- 1- تخصيص ميزانية مالية عامة للمؤسسة.
- 2- تخصيص ميزانية خاصة بكل لجنة ونشاط ومرفق.
- 3- تدوين كل الحسابات المالية في سجل عام بأمين عام المؤسسة.
- 4- تدوين الحسابات المالية الخاصة بكل لجنة في سجل خاص بها (صندوق فرعي)
- 5- متابعة سير الأشغال وتسديد تكلفة المصاريف للموردين
- 6- متابعة حركية الصناديق الفرعية لكل مسؤول لجنة.
- 7- تمويل صندوق المؤسسة بدعوة المحسنين للمساهمة والتبرع بكل الوسائل الممكنة.

III - 10. المعيار العاشر: التحفيز.

III-1.10. المؤشرات :

- 1- تفصح المؤسسة المجال للإبداع وتجسيد الأفكار.
- 2- تقم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لأعضائها والمشاركين في برامجها.
- 3- توفر المؤسسة شبكة الأنترنت في بيئة العمل لكل الأعضاء.

III-11. المعيار الحادي عشر: الإعلام والتسويق.

III-1.11. المؤشرات :

- 1- تخصيص لجنة للإعلام (التسجيل والتوزيع).
- 2- تخصيص مسؤول للإعلام والتصميم الفني.
- 3- توفير وسائل جد متطورة للعمل الإعلامي (في أغلبها).
- 4- إنشاء موقع خاص بالمؤسسة تعرض فيها نشاطاتها.
- 5- توفير خدمة البث المباشر لنشاط المؤسسة أثناء القيام بها.
- 6- إخراج إصدارات متنوعة (يومية، محافظ، مطويات، كتيبات، أقراص) تحوي نشاطات المؤسسة
- 7- القيام بنشاطات توعوية هادفة و متممة.
- 8- القيام بزيارات وجولات دعوية، تعريفية بالمؤسسة.

IV - التأويل السوسولوجي للدراسة : يمكن اعتبار مؤسسة الغفران الخيرية أنها" تجمع كبير من الناس يتهيكل على أسس

غير شخصية وينشط لتحقيق أغراض وأهداف محدّدة"⁽⁴⁰⁾ فهي نسق اجتماعي غير مألوف من حيث المبنى باعتباره تجسيدا للنسق الثقافي لمؤسسيها، وكذا نمط التسيير مقارنة بما هو مألوف في المجتمع العام؛ إذ لا تشرف عليها حلقة العزابة كغيرها من مساجد الإباضية المزاييين كونها مركز السلطة التشريعية في مجتمع بني مزاب، فلمؤسسة الغفران القدرة على بناء علاقة تفاعلية اجتماعية مع النسق العام للمجتمع.

ولتحقيق التكيف باعتباره حاجة وظيفية ضمن النسق يقتضي على مؤسسة الغفران بناء علاقة مع البيئة ومواردها البشرية والمادية،" فمن بين وسائلها المعتمدة في ذلك هو إعداد القوى البشرية لتلبية حاجات النسق"⁽⁴¹⁾ حيث عملت المؤسسة على توظيف كفاءات شبابية فعّالة من بيئتها، واعتمدت عليها في تحقيق أهدافها وبخاصة في المناسبات المحورية كسهر

⁴⁰ - أنتوني غدنز. تر: فايز الصباغ (2005). علم الاجتماع، ط1، لبنان، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، ص407.

⁴¹ - إبراهيم عيسى، عثمان. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق، ص54.

رمضان المعظم حيث اختارت شباباً يتقنون الحفظ والأداء، ولعل أول شاب استقطبته كان عمره 15 سنة، فباستمرار المعيار الاجتماعي لإمامة الناس.

ومن بين العمليات الأساسية لتلبية حاجة النسق لتحقيق التكيف استنادها على تبرعات وسخاء المحسنين، فالمال هو العصب الحساس في أي مؤسسة سواء اقتصادية أم خيرية؛ والموارد المالية هي أداة لتحريك الأعمال عموماً والخيري بوجه خاص حيث كان المؤسسة سندا مادياً قوياً من قبل محسن يعود إليه الفضل في التأسيس والدعم المادي القوي، مما سهل عليها العمل بإبداع واتقان في مختلف أدوارها داخل النسق بإنتاج برامج ونشاطات تموت بوسائلها التقنية المعاصرة التي تهدف إلى تكيف دائم مع المحيط الخارجي الذي يصفه بارسونز بالتحسن التكيفي⁽⁴²⁾

كالتسجيات الفورية للمحاضرات والدروس الوعظ والإرشاد في أشرطة سمعية - ثم صارت في أقراص - بعبء صلاة التراويح مباشرة، وهو أمر غير معهود في تلك الفترة الزمنية.

من وجهة نظر بارسونز فإن التنظيمات وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبياً تعمل على تحقيقها، من خلال وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف وهذان العنصران الأخيران هما اللذان يميزان التنظيم عند بارسونز⁴³ فما يميز مؤسسة الغفران الخيرية في أداء وظيفتها هو قدرتها على تحديد أهدافها بدقة ويتجسد ذلك في كل من رؤيتها ورسالتها والأهداف المسطرة مما يسهم في تحقيق أهدافها المنوطة بها، وكذا امتثال الأفراد لقيم المؤسسة سواء فريقها الإداري أو التنفيذي، وقدرتها على تجسيد العمل الاستشاري والجماعي، إذ يرى بارسونز أن كل سلوك أو تصرف للأفراد لا يقوم على معايير والقواعد التي تتوافق وأهداف المجتمع الثقافية والحضارية هو سلوك منحرف⁴⁴.

ولقد استطاعت مؤسسة الغفران أن تبلور قانونها الأساسي بصفة محددة يتضمن أفكارها وقناعاتها، إذ أن مسألة مأسسة الطرق والوسائل الجماعية إضافة إلى منهج سيرها، وطريقة تنظيم أعمالها ونشاطاتها، كانت قناعة أساسية من البداية وهي "تحقيق العمل المؤسسي" مما جسد تماسكاً تنظيمياً قوياً داخل النسق الفرعي، ولتحقيق التوازن داخل النسق يقتضي ضرورة وضوح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة إذ يعطي القدرة على تلبية الحاجة الوظيفية للتكامل الداخلي مما يتيح قوة لبناء قاعدة ثقافية مشتركة كونها إطاراً مشتركاً في بناء أنماط شخصية متماثلة ومتفقة في توجهاتها مع ثقافة الجماعة وتوقعاتها⁽⁴⁵⁾.

إن المغزى من التكامل الداخلي والخارجي هو ضرورة التنسيق بين أجزاء النسق الاجتماعي والمحافظة على العلاقات الداخلية بين هذه الأجزاء باعتباره مكوناً ضرورياً للتماسك⁽⁴⁶⁾ وهذا ما سعت إليه مؤسسة الغفران؛

فعلى الصعيد الداخلي للنسق نجد كثيراً من النشاطات والبرامج والأعمال يتم تنفيذها بالتعاون بين عدة وحدات تنظيمية فرعية، سعياً لتحقيق الجودة والإبداع في العمل، كما أنها لم تغفل عن التكامل الخارجي في أدوارها وبخاصة البيئة الموجودة فيها والمحيط بها إذ كان لها دوراً فعالاً حيث تمت تلبية حاجة وظيفية لقاطني الحي، فبحكم انتمائهم إلى الدين الإسلامي الذي يحث على أداء الصلاة بصفة جماعية، وكقيمة خلقية اجتماعية أو الخارجية، ذكر أدوار أخرى جديدة، وكذا مع نسق الأسرة حيث تم تخصيص جناح داخل نسقها العام للبراعم والأطفال يكون مقوفاً تحت تأطير شباب أثناء وقت التراويح، فهذا الفعل ودد فرصة الحضور للنساء اللاتي كن لا يحضرن صلاة التراويح، ويعود ذلك إلى التنظيم المحكم للفريق المسير للنسق، ولقد

42 - جان بيار دوران، روبري فايل. تر: ميلود طواهري (2012). علم الاجتماع المعاصر، ط1، وهران، الجزائر: ابن النديم، ص202.

43 - حسين عبد الحميد، (2014). التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص118

44 - أحمد الأصغر، أديب عقيل. (2003)، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، الكنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص126.

45 - إبراهيم عيسى، عثمان، المرجع نفسه، ص 54-55.

46 - طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، القاهرة، مصر: دار غريب، ص 71.

حاولت المؤسسة أيضا أن تتكيف مع الأنساق الاجتماعية الفرعية الأخرى ذات الطابع الخيري الواحد داخل النظام العام للمجتمع.

ولتهيئة الظروف قصد تحقيق التكامل رفعت مؤسسة الغفران شعارا متميزاً مفاده "نتعاون فيما اتفقنا فيه ويعذر بعضنا البعض فيما اختلفنا فيه، إننا نخدم دينا واحداً، فالاختلاف لا يفسد في الود قضية"، مما يجعل هذا التكامل والتواصل سببا لتعزيز وصيانة أنماط وأنظمة التسيير القائمة وتعزيزها باعتبارها ثقافة تنظيمية داخلية، وإدارة التوتّرات الحاصلة من خلال الاحتكاك مع الأنساق الفرعية الأخرى داخل المجتمع"⁽⁴⁷⁾

فمن خلال تحقيق الحاجات الوظيفية سابقة الذكر استطاعت مؤسسة الغفران اكتساب مكانة متميزة ضمن النسق العام للمجتمع؛ ويرجع ذلك إلى أن دورها الجوهرية والذي هو وليد نسقها الثقافي القوي والمتماسك حيث يبدو جلياً في المبادئ والرؤية والرسالة، وقدرتها على الإلتقان والإبداع في العمل، واستقطاب الكفاءات وكسب الولاء لدى المتطوعين وهذا ما يعزز النسق الشخصي لديهم باكتساب معارف ومهارات اجتماعية وتواصلية وتنظيمية في مجال العمل الخيري، كما أنها انتهجت سياسة النسق المفتوح، مما جعلها في تواصل واتصال دائم مع باقي الأنساق الاجتماعية الأخرى وهي فرصة للتكامل وتبادل الرؤى والأفكار.

ولكي يتحقق التكامل والتوازن ويقف التوتّر يرى بارسونز أنه "لابد من توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه"⁴⁸ حيث نجد أن لمؤسسة الغفران قدرة على استقطاب الكفاءات الخارجية وكذا تقليد برامجها ونشاطاتها من قبل أنساق فرعية أخرى فهذا مؤشر أثرها وقوة تأثيرها، ولا يمنع ذلك من وجود تنافس في تقديم أجود الخدمات الخيرية والمحفّز على ذلك يرجع إلى ابتغاء الأجر كونه عاملا روحيا تستمد منه المؤسسة فعاليتها وتثبت بها هويتها التنظيمية كون المؤسسة نمطاً جديداً غير مألوف يسعى إلى تفادي إعادة الإنتاج.

V الاستنتاج العام:

إن الناظر في واقع المؤسسة اليوم، يجد أنه نظام تكاد صورته تكتمل، إذ له نظام داخلي وقوانين تضبط سيره، وتحدّد بذلك علاقاته بين أعضائه الفاعلين وبين البيئة الخارجية ككل، ثم إن الخطّ الافتتاحي الذي اختارته المؤسسة من الوسطية والاعتدال وعدم الإقصاء والتكامل والتعاون وتشجيع الإبداع وتحقيق الأفضل، ويستوجب عليها التحسين المستمر لضمان البقاء والاستمرار، فهي في عملية متواصلة لتلبية حاجاتها الداخلية باستقطاب الكفاءات وتدريب الأعضاء وتوفير الظروف المادية والمعنوية بقدر الإمكان والسعي نحو الاستثمار وإنجاز المشاريع وجلب الفرصة الممكنة للتغذية الداخلية، فالمؤسسة في تحدّ تجاه عدّة جهات لكن بروح إيجابية، وبطاقة نفسية عالية المنسوب.

أما عن مناخها التنظيمي فإننا نلاحظ عليه الآتي: يمكن أن نصفه بالمناخ التنظيمي المستقل والذي يتسم بالتفويض في المسؤوليات وكذا الروح المعنوية التي لاحظناها لدى أعضائها الموجودين خلال عملنا الميداني. إلا إن المؤسسة تحتاج إلى جهد مضاعف من أجل صناعة الولاء، لدى الشباب المتطوع، ومنه يمكن القول إنها بيئة تتجسد فيها الفعالية التنظيمية إلى حدّ كبير مقارنة بين المعايير التي استقرأناها من واقع المؤسسة من خلال جلساتنا وملاحظاتنا الميدانية، وبين معايير نظام ريبز، هذا من حيث المحاور أما من حيث المؤشرات، فإتّنا لم نتمكن من الاطلاع تفصيلها، فقد راسلنا شركة تام للخدمات الإدارية

47- إبراهيم عيسى، عثمان. المرجع نفسه، ص55.

48 - حسين عبد الحميد، المرجع نفسه، ص117

المتقمة⁽⁴⁹⁾ عبر الإيميل، فأفادونا بتعريف شامل لنظام ربيز، ويبدو أن باقي المعطيات تحتاج إلى تكوين في هذا النظام وإلى مال لاقتنائه.

من الملاحظ أن وتيرة سير القرارات في المؤسسة ثقيلة وقد صادفنا هذا الأمر حين طلبنا إجراء هذه الدراسة الميدانية، فالأمر استغرق أكثر من 2 شهر والتقى إلى عين المكان لشرح فكرة مشروع البحث واقتناع المسؤولين بها، ونعزو ذلك إلى نظام اتخاذ القرار جماعي شوري مما يستغرق وقتاً لاتخاذها، وكذلك عدم استقرار أعضاء المؤسسة، فجدهم متطوعون مما يستلزم لم شملهم والفصل في الموضوع، كما يبدو لنا أن المؤسسة في مرحلة تجديد هيكلتها وإعادة ترتيب أمورها الداخلية، وبخاصة بعد وفاة رئيسها، فالأمر ليس منظم كما ينبغي.

لم ننف في المؤسسة على شيء يذكر، كآلية أو تقنية للتقييم بالمعنى الدقيق، مثل آلية التحليل الاستراتيجي (SWOT) أو تقنية (SPI)، وهذا ما عو عنه أحد المستجوبين قائلاً: "لا يوجد معيار وإنما ملاحظات وآراء" يتراوح نمط المؤسسة بين المركزي واللامركزي، حيث تشعر بعض الأمور تسير فيها اللجان بكل أريحية، بينما توجد بعد القضايا لا بد من العودة إلى مجلس الإدارة وبالأخص إلى رئيس المجلس.

إن معايير الفعالية التنظيمية ضمنية، ولم ترق بعد إلى بلورتها في قالب يمكن اعتباره دليلاً به تقاس الفعالية، وهذا ما حاولنا القيام به بعد جلساتنا وملاحظاتنا الميدانية، إلا أننا نرى غير كافية فقد تحتاج إلى بناء نموذج متكامل لتحقيق التوازن والتفاعل داخلياً وخارجياً.

VI - التوصيات

- 1- السعي الحثيث لتوفير موارد مالية قارة، بالاستثمار في مشاريع لتحقيق الاستقرار بل التمر المادي وتغطية تكاليف الإدارة وإنجاز البرامج والنشاطات.
- 2- ضرورة بلورة نظام متكامل العناصر لعملية التوظيف، فالمؤسسة في توسع والحاجة إلى التفرغ ضرورة ملحة.
- 3- السعي إلى توظيف ما يقارب 20% من مجموع الأعضاء والعمل بقاعدة باريتو 80/20
- 4- محاولة الاستفادة من اختبار ربيز الخاص بقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الخيرية
- 5- دعوة خبراء ومستشارين في المجال التنظيمي والاجتماعي لتقييم أداء المؤسسة لضمان الشفافية والإنصاف في الحكم على الأداء.
- 6- مراجعة نظام التحفيز للمتفرغين والمتطوعين، بتوفير منح رمزية لطلبة الثانوية والجامعي مقابل التطوع لحجم ساعي أسبوعي محدد.
- 7- القيام بتكوينات خاصة وممونة للمتطوعين، كوسيلة تشجيعية وأداء لتعزيز مواهبهم وقدراتهم.
- 8- تقديم شهادات للمتطوع بعدد من الساعات في السنة (مائة ساعة) مثلاً + تكريم أو تحفيز مادي.
- 9- عرض أنظمة عمل مؤسسة الغفران الخيرية للمؤسسات ذات الطابع الواحد، بهدف نشر التجربة وتلاقح الأفكار والاستفادة من النقد.
- 10- تفعيل نظام المتابعة الأعمال فقد نجد أفكار وبرامج مهمة لكنها تتعطل بسبب نقص المتابعة، ولعل التفرغ يجب عن الإشكالية.
- 11- بناء نموذج تقييم واضح وفق تقنية من التقنيات العلمية المستعملة مثل (SWOT)

⁴⁹ - شركة تسهم في تمكين القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، لتفاصيل أكثر أنظر الموقع: WWW.TAM4AMS.COM (تاريخ الزيارة: 2017/02/26).

VII. الخاتمة

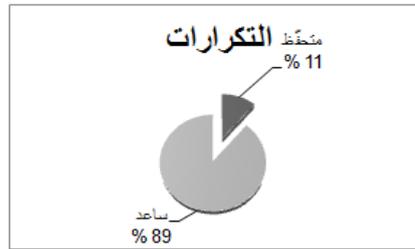
بعد هذه الرحلة الاستكشافية المونوغرافية، في مؤسسة الغفران الخيرية، وبعد المعايشة لواقع فعلي وهو في حالة ديناميكية، تعددت مرافقه وبرامجه، وقد راعت في ذلك تنوع الفئات في المجتمع، واجتهدت في تنظيم نشاطاتها فصاغت نظامها الداخلي قسّمت اللجان حدّدت مهام كلّ منها، وحاولت أن تبدع في نشاطاتها وتقدّم الأفضل سواء بقناعتها أو بما يراه المستفيدون من خدماتها.

منه تخلص إلى أنّ المؤسسة الوقفية إحدى أهم المؤسسات الاجتماعية التي لها دور فعّال وتأثير مباشر على قناعات الناس وأفكارهم وبخاصة إذا كانت تقدّم خدمات جليلة تتمثّل فيما يمس الحاجات الأساسية لكل إنسان وفق سلم ماسلو. فالخلاصة التي يمكن أن نصل إليها هو ضرورة تكثيف البحوث والدراسات الميدانية على هذا النوع من المؤسسات لتحقيق هدفين اثنين، هما اكتشاف تجارب وخبرات لا تقل عن مثيلاتها في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، أما الأمر الثاني هو تعزيز جهود المتطوعين والقائمين على مثل هذه المؤسسات وكذا تنبيههم إلى بعض جوانب النقص التي تعترى أي عمل بشري، وبخاصة أنّ الغرب بلغ درجة التكوين الأكاديمي في مجال العمل الخيري، فلولا اقتناعه الراسخ عن أثر هذا النوع من المؤسسات لما فكر طرفة عين في دراسته أو تدريسه، فالاستفادة من التجارب الإنسانية حقّ لكل عقل متقدّح، فبالنفاذ يتحقّق التقدّم والازدهار، وحسبنا أنّنا اجتهدنا في تقديم نموذجاً عملياً واقعياً، يمكن الاستفادة منه بقدر الإرادة التي يملكها ناشد التغيير والتحسين والتطوير، ويمكن أن نصوغ مجموعة فروض من بحثنا الميداني وهي كالآتي:

- 1- تتأثر فعالية المؤسسة بالقيم الدينية لدى المسؤولين، الموظفين، المتطوعين.
- 2- تؤثر التنشئة الاجتماعية لأعضاء المؤسسة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- 3- تتأثر فعالية التنظيمية بمدى وعي وإدراك القائمين على المؤسسة بمعاييرها.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة الفعالية التنظيمية.
- 5- تؤثر المنافسة في البيئة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- 6- يساهم تكوين الموظفين والمنتسبين للمؤسسة إلى زيادة فعاليتها.

VIII - ملاحق:

المحور الأول الهيكل التنظيمي: حاولنا من خلال هذا المحور الوقوف على مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي مع طابع المنظمة وكيف ساعد في تحقيق أهدافها، ومنه التعرّف على مستوياته وكيف تؤثر على سيولة المعلومة،

**الشكل رقم 01: يبيّن مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة**

حيث نجد النسبة الكبيرة من المبحوثين صرّحت بأنّه ملائم ويناسب مع مهامهم وقد كانت النسبة 89%، بينما النسبة الأخرى وهي الأقل مقارنة بالأخرى فهي متخطّطة ونعزو ذلك إلى أنّ الهيكل لا زالت جديدة ولم يتمكّنوا من النفاذ معها بشكل يطمئنهم لذا فهو متخطّطون.

أمّا من حيث المستويات فهي ثلاثة مستويات فقط، حيث لا يمكن أن التقسيم أكثر، وإلاّ لا تصل المعلومة.

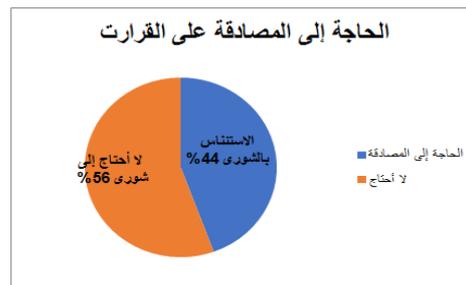
محور القيادة

يُتضح جلياً من خلال الشكل رقم 05 أن الصفات البارزة في مسؤولي مؤسسة الغفران تمحورت حول أربع صفات وهي الأخوة بالدرجة الأولى حيث تكررت 7 مرات، ثم تأتي بالدرجة الثانية صفة الانضباط وقد تكررت 5 مرات، بينما نجد كلاً من صفة الإخلاص والتضحية متساويتين ويمكن اعتبارهما شيء واحد، وهذا حسب رأي الأعضاء



الشكل رقم 02: يبين الصفات الأخلاقية للمسؤول من وجهة نظر المتعاملين معه

المحور القرارات: يبين الشكل رقم 06: حاجة المسؤول إلى قائده في اتخاذ قرار ما، إذ يتضح أن نسبة 56% لا تحتاج إلى استشارة مسؤوله، بينما نسبة 44% فهي تستعين بمسؤولها لاتخاذ القرار



يبيّن الشكل رقم 03: حاجة المسؤول إلى قائده في اتخاذ قرار

إذ أنه حسب تصريح المستجوبين، أن الاستئناس يكون في الأمور المصيرية حيث تكون سمعة المؤسسة في المحك، أو يعود إلى نقص المعلومة، بينما يتخذ المسؤول قراره دون العودة إلى قائده فيما يدخل في اختصاصه وفيما هو واضح بحكم الخبرة والتجربة.

IX: الإحالات والمراجع :

1. - Delia Corina Mihaltana, Daniela Vitan Gabriel Cucui. (2015), **Analysing the financial effectiveness of the nonprofits**, Procedia Economics and Finance 26 367 – 374, P367.
2. -Gehring, T. (2024). **How Managerial Practices Impact Perceived Organizational Effectiveness: A Study of Corporate Foundations**. Administrative Sciences, 14(5), 96
3. - Liket, K. C., & Maas, K. (2015). **Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices. Nonprofit and Voluntary**, Sector Quarterly, 44(2), 268-296.
4. - Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). **Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector**. Public performance & management review, 39(2), 454-475.
5. Berrett, J. L., & Sudweeks, J. (2023). **Understanding nonprofit leaders' perceptions of organizational efficiency**. Nonprofit Management and Leadership, 33(3), 491-510.
6. -Miles, C. B. (2022). Examining Organizational Culture and Use of Technology to Further Organizational Effectiveness in Charitable Nonprofit Organizations.

7. أحمد الأصفر، أديب عقيل. (2003)، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، الكنوز المعرفة، عمان، الأردن،

8. حسين عبد الحميد. (2014). التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر،

9. إبراهيم عيسى، عثمان. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق.

10. بدر الدين، زوافة، (2010). وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، د.ط، الجزائر: دار قرطبة،
11. - بلقاسم، سلاطينة وآخرون، (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، د.ط، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
12. - بن جليل، لونيس، (2015). تسيير الموارد البشرية GRH، د.ط، الجزائر: دار النشر جيطلي.
13. - جان بيار دوران، روبيير فايل. تر: ميلود طاهري (2012). علم الاجتماع المعاصر، ط1، وهران، الجزائر: ابن النديم.
14. - زايد، مراد، (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات مدخل تسيير المؤسسات، د.ط، الجزائر: دار الخلدونية.
15. - طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، القاهرة، مصر: دار غريب.
16. - عبد الغني، عماد. (2007). منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، ط1، بيروت، لبنان: دار الطليعة.
17. - عبد الوهاب، سويسي. (2009). المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، د.ط، الجزائر: دار النجاح.
18. - غدنز، أنتوني، تر: فايز الصباغ. (2005). علم الاجتماع، ط 01، لبنان، المنظمة العربية للترجمة.
19. - مازري منيرة. أثر التكامل المعرفي بين إدارة المعرفة ودارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، بحث غير منشور.
20. - موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. (2004). منهجية البحث العلمية في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، الجزائر: دار القصبه للنشر.
21. - نوال، رويمل. (2009). القيادة والتسيير الموارد البشرية، د.ط، الجزائر: دار الهدى.
22. - محمد بوطي، الأزهر ضيف. (2020). الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الخدمانية ودور الرأسمال البشري والتكنولوجي في تحقيقها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8 (العدد4).
23. - المقال منشور بتاريخ "من غرداية.. أنوار للهداية" (1431/6/9هـ).
24. - المقال منشور بتاريخ 2010/09/07م
25. - المقال منشور بتاريخ: 2015/07/14 الموافق لـ: 27 رمضان 1436 هـ العدد 08.
- **السجلات والوثائق:**
26. السجل الذهبي لمؤسسة الغفران، تم الاطلاع عليه في مكتبة الغفران، صبيحة يوم 18 أبريل 2017.
27. - المادة رقم (4) النظام الداخلي لمؤسسة الغفران الخيرية.
28. - المادة رقم: (06)، النظام الداخلي للمؤسسة.
29. - المادة رقم: (07)، النظام الداخلي للمؤسسة.
30. - المادة رقم: (08)، النظام الداخلي للمؤسسة.
31. جزء من عقد حبس مسجل لدى الأستاذ سيروكان عمر موثق ببني يسقن، غرداية.
- **جلسات المقابلة**
32. - جلسة عمل مع الفاضل: خ.ح.ع تاريخ 2017/4/19م بمكتبه.
33. - جلسة عمل مع الفاضل: م.ع.ح رئيس مؤسسة الغفران الخيرية، يوم 5 أبريل 2017 بمكتبه.
34. - جلسة عمل مع الفاضل: م.ع.ح رئيس مؤسسة الغفران الخيرية، يوم 5 أبريل 2017 بمكتبه.
- **المواقع الالكترونية:**
- WWW.TAM4AMS.COM.35

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

ط.د: إياض بهون علي ، أ.د: يمينة مختار ، (2024)، الفعالية التنظيمية في المؤسسة الوقفية (دراسة مونوغرافية حالة مؤسسة الغفران الخيرية، ولاية غرداية، الجزائر) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 16(04) // 2024، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة (ص.ص 47 - 64).