

جامعة البحرين
بالمطقة الشرقية

تقرير الخطة الاستراتيجية

MERAS
Consulting



الفهرس

٩	الملخص التنفيذي
١١	الفصل الأول: نبذة عن الواقع الحالي
١١	(١-١) تعريف بالجمعية
١١	(٢-١) تطوُّر الجمعية
١٢	(٣-١) الرؤية
١٢	(٤-١) الرسالة
١٢	(٥-١) القيم
١٢	(١-٦) الأهداف
١٣	الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
١٣	مقدمة
١٤	(١-٢) تقييم البيئة الداخلية
١٤	(٢-٢) تقييم البيئة الخارجية
١٥	(٣-٢) التحليل الاستراتيجي
١٥	(٤-٢) تحديد الملامح الاستراتيجية
١٦	الفصل الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية
١٦	مقدمة
١٧	(١-٣) نتائج التقييم العام للبيئة الداخلية
١٨	(٢-٣) نقاط القوة والضعف
٢٢	الفصل الرابع: نتائج تقييم البيئة الخارجية

٢٢	مقدمة
٢٣	(١-٤) السياق البيئي العام
٢٤	(٢-٤) نتائج دراسة العمل الخيري بالمنطقة الشرقية
٢٦	(٣-٤) التجارب المتميزة
٣٢	(٤-٤) الفرص والتحديات
٣٦	الفصل الخامس: التحليل الاستراتيجي
٣٦	مقدمة
٣٧	(١-٥) مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix)
٣٩	(٢-٥) مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix)
٤٢	(٣-٥) مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix)
٤٤	(٤-٥) مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)
٤٦	(٥-٥) منطلق التوجه الاستراتيجي
٤٨	(٦-٥) نموذج النضوج
٥٠	(٧-٥) نموذج سلسلة القيمة
٦٠	(٨-٥) مصفوفة جاذبية الأنشطة / تميز الخدمات
٦٣	(٩-٥) نموذج الأعمال
٦٤	(١٠-٥) القضايا الاستراتيجية
٧٣	الفصل السادس: إدارة المخاطر
٧٣	مقدمة
٧٣	(١-٦) تحليل مستوى المخاطرة (الفرص / المخاطر)
٧٦	(٢-٦) الخطط البديلة للسيناريوهات المحتملة

٧٩	(٣-٦) تحليل المخاطر التشغيلية
٨١	الفصل السابع: الملامح الاستراتيجية
٨١	مقدمة
٨١	(١-٧) الرؤية
٨١	(٢-٧) الرسالة
٨١	(٣-٧) القيم الرئيسية
٨٢	(٤-٧) الأهداف الاستراتيجية
٨٥	(٥-٧) مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية بالقضايا الاستراتيجية
٨٦	الفصل الثامن: الهيكل التنظيمي
٨٦	مقدمة

فهرس الجداول

١٧	جدول رقم (٣-١): نتائج تقييم البيئة الداخلية حسب المحاور
٣٦	جدول رقم (٥-١): أدوات التحليل الاستراتيجي
٧٤	جدول رقم (٦-١): تحليل الفرص والمخاطر
٧٦	جدول رقم (٦-٢): الخيارات الاستراتيجية للخطط البديلة
٧٨	جدول رقم (٦-٣): المبادرات والبرامج وفقاً للخيارات الاستراتيجية
٧٩	جدول رقم (٦-٤): المخاطر التشغيلية وأثر حدوثها واحتمالاتها

فهرس الأشكال

١٣	شكل رقم (١-٢): منهجية إعداد الاستراتيجية
١٧	شكل رقم (١-٣): نتيجة تقييم البيئة الداخلية
١٧	شكل رقم (٢-٣) : نتيجة تقييم البيئة الداخلية حسب المحاور
٢٦	شكل رقم (١-٤): التوزيع النسبي لمصادر تمويل الجهات المتميزة
٤٣	شكل رقم (١-٥): مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي
٤٥	شكل رقم (٢-٥): مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)
٤٨	شكل رقم (٣-٥): نموذج النضوج
٥٠	شكل رقم (٤-٥): نموذج سلسلة القيمة
٦٢	شكل رقم (٥-٥): مصفوفة جاذبية النشاط/ تميز المنتجات والخدمات
٦٣	شكل رقم (٦-٥): نموذج الأعمال للجمعية (Business Model Canvas)
٧٥	شكل رقم (١-٦): المشاهد المستقبلية المحتملة على المستوى الكلي

تنويه

بالرغم من أن مراس للاستشارات قد بذلت العناية الفائقة، واتخذت كافة التدابير اللازمة في إعداد هذه الوثيقة، فإنها لا تتحمل أية مسؤولية عن الأخطاء، أو الحذف، أو الأضرار التي قد تنجم عن استخدام المعلومات التي تحتوي عليها هذه الوثيقة.

إن أسماء الجهات، أو المؤسسات الرسمية، أو غير الرسمية قد ذكرت في هذه الوثيقة بهدف التوضيح والمقارنة فقط، ومن دون نية التعدي على الملكية، أو انتهاكها، أو المساس بها.

إن هذه الفقرة الواردة على هذه الصفحة تعدُّ جزءاً أساسياً من هذه الوثيقة. وفي حال حذفت هذه الصفحة، أو فقدت، أو أُلغيت، سواء بشكلها الإلكتروني أو المطبوع، فإن محتويات هذه الفقرة تبقى سارية المفعول.

الملخص التنفيذي

في ظل وجود شريحة من الفقراء والمحتاجين في المملكة تتهافت الجمعيات الخيرية في مختلف مناطق المملكة إلى تلبية احتياجاتهم من خلال تقديم العديد من البرامج والخدمات لهم، وتمثل جمعية البر بالمنطقة الشرقية (الجمعية) أهم الجهات التي تغطي احتياجات الفقراء والمحتاجين في المنطقة الشرقية. وقد جاء هذا المشروع استجابة لهذه المعطيات وتوضيحاً للدور الاستراتيجي التنموي الذي تتطلع الجمعية إلى تأديته؛ وذلك عبر تطوير خطة استراتيجية للجمعية ينبثق عنها خطة تشغيلية لها. تمثل هذه الوثيقة الخطة الاستراتيجية للجمعية، حيث اشتملت على التعريف بمنهجية إعداد الخطة، والمراحل التي مرت بها، والنتائج التي تم التوصل إليها من حيث القضايا الرئيسية، والملاحم الاستراتيجية.

وقد مر مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية بعدة مراحل؛ شملت: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي، وصياغة وتحديد الملاحم الاستراتيجية للجمعية من رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية

تم تقييم البيئة الداخلية للجمعية من خلال نموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM Model) بشكل أساسي بالإضافة إلى الاستعانة بجائزة مؤسسة السبيعي للتميز في العمل الخيري، حيث تم تحليل البنية المؤسسية للجمعية وفروعها والجهات التابعة لها عبر سلسلة من اللقاءات والزيارات قام بها الفريق الاستشاري أدت إلى معرفة الوضع الحالي للجمعية وتحديد الفجوة والمبادرات اللازمة لردمها، وانتهى التحليل بالوصول إلى أبرز نقاط القوة والضعف (مواطن التطوير) الخاصة بالجمعية.

بموازاة تحليل البيئة الداخلية تم تحليل البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات المكتبية الكمية والنوعية، مع تحليل أبرز المعطيات والعوامل العامة المؤثرة (النظامية والسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية) في السياق البيئي العام، إضافة إلى تحليل المستفيدين والمتبرعين وذوي العلاقة في السياق البيئي الخاص من خلال المسح الميداني، كما تم التعرف على أبرز الجهات المماثلة محلياً وإقليمياً ودولياً للاستفادة من تجاربها عبر إجراء سلسلة من الزيارات لها، وقد انتهى تحليل البيئة الخارجية بالوصول إلى أبرز الفرص والتحديات المحيطة بالجمعية.

وفي ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، تمت عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام مختلف أدوات التحليل المناسبة، واختتم التحليل بالوصول إلى أبرز القضايا الاستراتيجية، مع الوقوف على العوامل المؤثرة في كل قضية وتحليلها في ورشة عمل للخروج بجملته من المبادرات التي تسهم في إيجابية التعامل معها، بحيث تشكل بجملتها الحجر الأساس لتطوير البرامج المناسبة. تلا ذلك تحليل السيناريوهات المستقبلية وتحديد الخطط البديلة والاستراتيجيات المناسبة لكل منها، بالإضافة إلى تحليل المخاطر التشغيلية التي تواجه الجمعية عند تطبيق الاستراتيجية.

وتبعاً لذلك، تم تحديد الملامح الاستراتيجية العامة بدءاً بصياغة رؤية الجمعية ورسالتها، كما تبلورت مجموعة من القيم التي تحكم عمل الجمعية، وفي ضوئها ستمارس نشاطاتها وتحقق أهدافها. وانطلاقاً من الرؤية والرسالة والقيم، أُعدت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة والمتكاملة التي تعالج القضايا الاستراتيجية كافة، كما تم إعداد مصفوفة للتحقق من ذلك، واختتم التقرير بتطوير الهيكل التنظيمي المستهدف للجمعية، والذي يعبر عن التوجه المستقبلي لها. وختاماً، فإن فريق العمل يتطلع إلى أن يسهم هذا الجهد في تنظيم وتطوير عمل الجمعية وأن يكون الركيزة الأساسية والخارطة المستقبلية لها في المرحلة المقبلة بإذن الله تعالى.

الفصل الأول: نبذة عن الواقع الحالي

(1-1) تعريف بالجمعية

أنشئت جمعية البر بالمنطقة الشرقية (عام ١٣٩٧ هـ) لتأخذ بيد اليتيم حتى يكبر، وتشد ساعد الشيخ لتعينه على تحمل أعباء الشيخوخة، وتعول الأرملة لتجنبها مذلة السؤال، وتوفر للمعاق الوسيلة التي تعينه على ممارسة حياته اليومية، وتغيث كل ذي حاجة ملهوف. وسعيًا لإيصال المساعدات إلى مستحقيها دون عناء منهم أو مشقة عليهم، فإن الجمعية تقوم بالبحث عن المحتاجين بكافة قنوات التواصل الممكنة مثل أئمة المساجد ومديري المدارس وعمد الأحياء وغيرهم، إضافة إلى ما يحال إليها من مقام إمارة المنطقة والشؤون الاجتماعية من الحالات. وتمثل برامج المساعدات والمشروعات التي تنفذها الجمعية الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتستحوذ على الجانب الأكبر من الاهتمام انسجاماً مع كون الجمعية تتلقى تبرعات يخصصها أصحابها للصرف في أبواب الزكاة والصدقات. وتقدم الجمعية مساعدات نقدية وعينية، ويمكن تقسيمها إلى مساعدات نقدية طارئة (تقدم إلى الحالات التي تمر بظروف طارئة تجعلها في حاجة للمساعدة) ومساعدات شهرية (تستفيد من هذه المساعدات الأسر الأكثر استحقاقاً من المحتاجين والمساكين والعجزة وكبار السن والمعدمين ومن في حكمهم، حيث تُصرف لهذه الأسر مساعدات شهرية باستخدام بطاقات الصراف الآلي بالتعاون مع مصرف الراجحي، كما يتم تأمين مواد غذائية وعينية للأسر عن طريق البطاقات الغذائية الإلكترونية، وبشكل هذا المبلغ التزاماً ثابتاً من قبل الجمعية تجاه المستفيدين).

(1-2) تطوُّر الجمعية

أنشئت جمعية البر بالمنطقة الشرقية عام ١٣٩٧ هـ أي منذ ما يقارب حوالي (٣٩) سنة، تعاقب على إدارتها خلال هذه العقود (٤) أمناء كان آخرهم الأستاذ سمير العفيضان (الأمين العام الحالي) وقد عملوا جاهدين للنهوض بمستوى الجمعية والارتقاء بخدماتها، وقد توالى المشاريع والخدمات والاستراتيجيات والشراكات منذ انطلاق الجمعية وحتى وقتنا هذا، فعلى المستوى الاستراتيجي، فتعتبر هذه الخطة الاستراتيجية الثالثة حيث سبقها خطتان منذ تأسيس الجمعية. وعلى مستوى المشاريع، فلدى الجمعية العديد من المشاريع المتميزة، من أبرزها: مشروع كفالة الأيتام، مركز الأميرة جواهر لمشاعل الخير، مشروع الإسكان الميسر، مشروع اكتفاء بالتعاون مع أرامكو، مشروع "نمها ولا ترميها"، مشروع جمعية المستودع الخيري بالمنطقة الشرقية وغير ذلك العديد من المشاريع. أما على الصعيد الداخلي، فقد قامت الجمعية بتطوير الجانب التقني عبر السنين، بحيث تم الانتقال تدريجياً من التعاملات اليدوية إلى التعاملات الإلكترونية، وبرز ذلك في تطوير نظام جديد يسمى "النظام الموحد" والذي يعد قفزة كبيرة في المجال التقني للجمعية. وعلى المستوى المجتمعي، فقد شاركت الجمعية في العديد من الفعاليات كان من أبرزها الملتقى السنوي والمجلس التنسيقي.

(٣-١) الرؤية

"ريادة تنموية بمشاركة مجتمعية".

(٤-١) الرسالة

"إحداث التأثير الإيجابي في الحياة الاجتماعية للمستفيدين بالتأهيل وتقديم المساعدات".

(٥-١) القيم

الإخلاص - العدل - المساواة - الشفافية - تحمل المسؤولية - العمل الجماعي - الاحترام - التقدير - التحفيز.

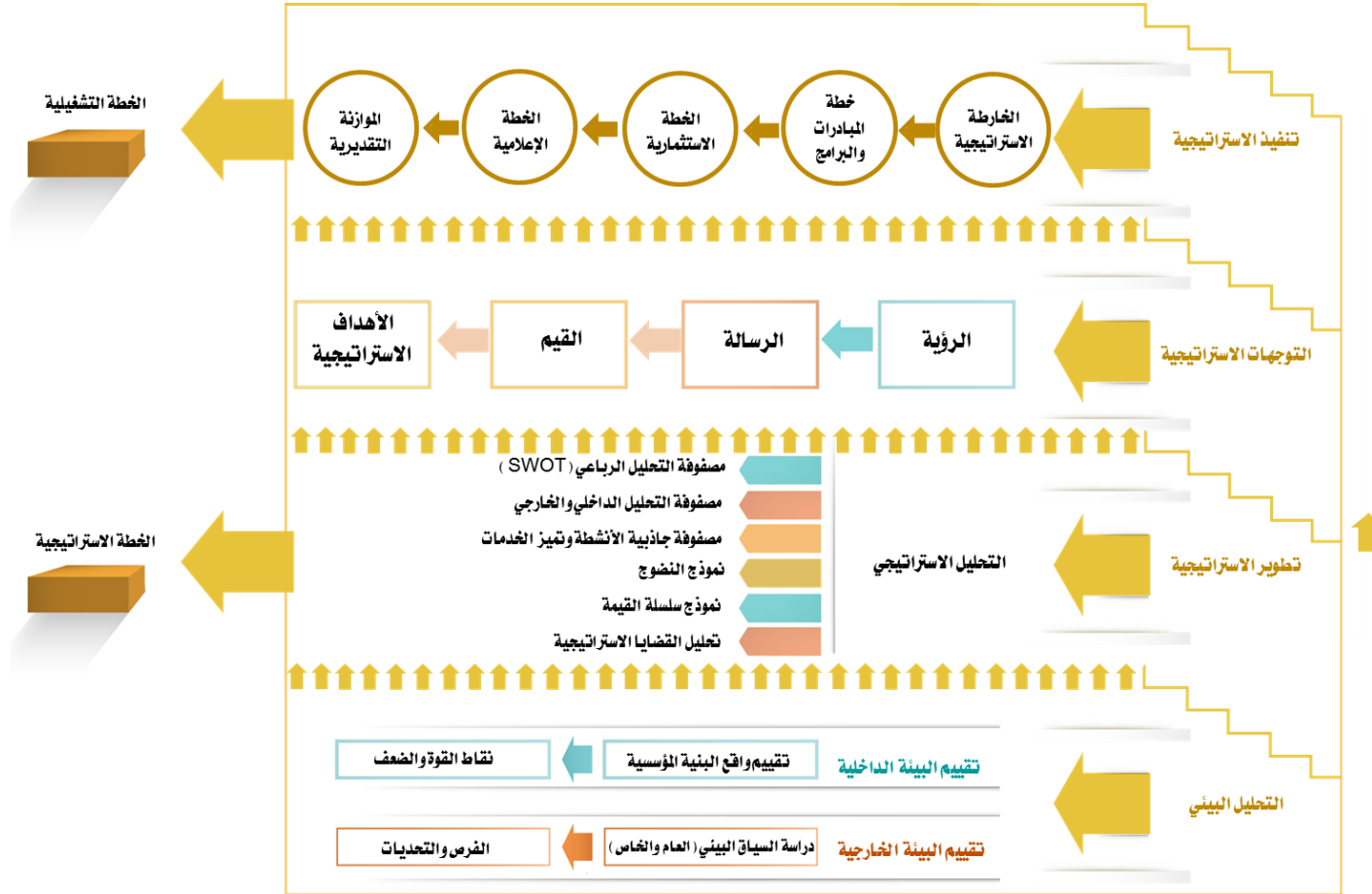
(٦-١) الأهداف

تتنوع الأهداف الحالية للجمعية والموجودة على موقعها الإلكتروني ما بين أهداف داخلية وخارجية، وهي كالتالي:

١. زيادة الموارد المالية (داخلي).
٢. تحسين كفاءة الأداء (داخلي).
٣. توفير بيئة عمل محفزة (داخلي).
٤. تمكين وبناء القدرات التأهيلية والوظيفية للمستفيدين (خارجي).
٥. العمل على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والعمل التنموي القائم على أسس إستراتيجية (خارجي).
٦. زيادة تأثير الجمعية في المجتمع، وقياس قوة هذا التأثير (خارجي).
٧. تعزيز التواصل المجتمعي (خارجي).
٨. بناء الشراكات واتفاقيات تعاون (خارجي).

الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

مقدمة



يستعرض هذا الفصل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها والخطوات التي اتبعت للوصول إلى النتائج. وتماشياً مع الأساليب المتعارف عليها؛ مر إعداد الخطة الاستراتيجية بأربع مراحل وهي: تقييم البيئة الداخلية، تقييم البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي، وتحديد الملامح الاستراتيجية. ويوضح الرسم التالي المنهجية المتبعة لإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية.

شكل رقم (٢-١): منهجية إعداد الاستراتيجية

(١-٢) تقييم البيئة الداخلية

يتم تقييم مكونات البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف وفقاً لنموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM) وجائزة مؤسسة السبيعي للتميز في العمل الخيري، وفق مجموعتين من المحاور؛ واحدة تخص الممكنات التي تؤثر في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، وتتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، الحوكمة والشفافية، تنمية الموارد المالية والأوقاف)، والثانية تخص مدى وجود مؤشرات أداء لقياس النتائج التي تحققها المنظمة بالنسبة لكل من (المستفيدين، الكوادر البشرية، المجتمع، النتائج الرئيسية). ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات لأغراض التحليل من خلال إجراء المقابلات والاطلاع على التقارير والوثائق والنظم ذات العلاقة، وعلى الإجراءات والأساليب المستخدمة، والفعاليات القائمة لتكوين صورة واقعية عن البيئة الداخلية للمنظمة.

إجمالاً، فإن أبرز الأهداف الرئيسية للتقييم تتركز حول تحديد الملامح الحالية للبنية المؤسسية للمنظمة بغية تكوين صورة مرجعية لرصد الأداء المؤسسي خلال سنوات الخطة، ورصد عناصر القوة ومواطن التطوير، والاستفادة منها كمدخل من المدخلات الرئيسية لتطوير الخطة الاستراتيجية، والتعامل الإيجابي مع مواطن التطوير من خلال إيجاد المبادرات المناسبة التي من شأنها الارتقاء بالبناء المؤسسي وردم الفجوات الحالية له وصولاً لتحقيق الوضع الأمثل. (هناك تقرير خاص بتقييم البيئة الداخلية)

(٢-٢) تقييم البيئة الخارجية

يتم تقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعمل المنظمة بعدة أساليب تشمل التعرف على عوامل السياق البيئي النظامية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية من خلال جمع البيانات والمعلومات واستقراء الإحصاءات، كما يشمل التقييم المسح الميداني لبعض فئات أصحاب المصلحة للتعرف على مقترحاتهم ومدى رضاهم عن المنظمة من خلال استبانات خاصة بهم، بالإضافة إلى دراسة واقع مقدمي الخدمات بالمنطقة والتعرف على المؤسسات المحلية والدولية المماثلة أو المتكاملة في خدماتها مع خدمات المنظمة، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وبعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال المنظمة وخدماتها مستقبلاً. كما يتم استقصاء آراء ومقترحات منسوبي المنظمة وبعض المسؤولين والمختصين في ورشة عمل تفاعلية لتكوين صورة واقعية عن البيئة الخارجية. (هناك تقرير خاص بتقييم البيئة الخارجية).

(٣-٢) التحليل الاستراتيجي

في ضوء تقييم البيئة الداخلية والخارجية، يتم تحديد الاستراتيجيات والمبادرات المختلفة باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix) حيث يتم الربط بين نقاط القوة والضعف المؤثرة في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات المؤثرة في البيئة الخارجية، سعياً لاستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف ومواجهة التحديات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد التموضع الاستراتيجي للمنظمة باستخدام مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix) والتي تنتج عن استخدام مصفوفة تحليل العوامل الداخلية ومصفوفة تحليل العوامل الخارجية، حيث يتم تقييم كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) وتحديد الوزن المناسب لها. كما يتم في هذه المرحلة بناء النموذج المستقبلي (نموذج النضوج) وتحديد مختلف أنشطة المنظمة الرئيسية والمساندة وأنشطة الحوكمة، وذلك لتحديد القيمة المضافة ونطاق العمل الذي يسهم في تحسين أدائها باتباع نموذج سلسلة القيمة (Value Chain Model). وينتهي التحليل في الوصول إلى صورة مجملية من القضايا الاستراتيجية التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند بناء التوجهات الاستراتيجية كونها تشكل المنطلق الرئيس لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

(٤-٢) تحديد الملامح الاستراتيجية

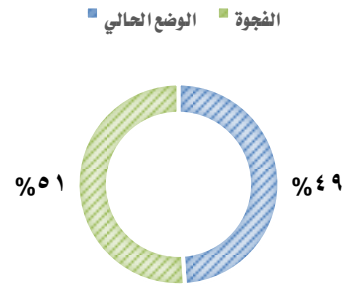
وفقاً لمعطيات التحليل الاستراتيجي يقوم الفريق الاستشاري بالتعاون مع منسوبي المنظمة بصياغة الملامح الاستراتيجية لها والمتمثلة في الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، كما يتم تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية.

الفصل الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية

مقدمة

يهدف تقييم البيئة الداخلية للجمعية إلى معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بها، بهدف تعزيز نقاط القوة واستثمارها في الاستفادة من الفرص، وردم الفجوات في البيئة الداخلية من خلال مجموعة من المبادرات التطويرية التي تعالج نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة. وقد تم تقييم البيئة الداخلية بشكل مفصل باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وجائزة مؤسسة السبيعي وذلك في تقرير مستقل "تقرير تقييم البيئة الداخلية". ونورد هنا النتائج الرئيسية لهذا التقرير بما يشمل نتيجة تقييم البيئة الداخلية للجمعية ونقاط القوة والضعف (مواطن التطوير).

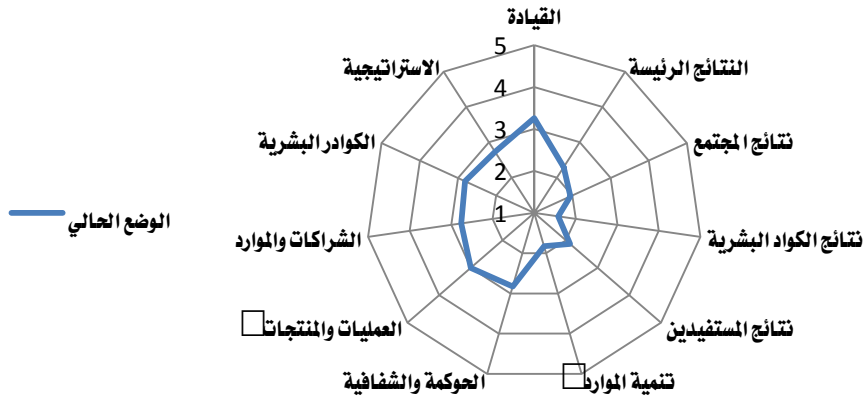
(١-٣) نتائج التقييم العام للبيئة الداخلية



كانت نتيجة تقييم البيئة الداخلية للجمعية وفروعها بنسبة (٤٩٪)، ومن ثم فإن الجمعية بحاجة إلى جسر الضجوة التي تقدر نسبتها ب (٥١٪) كما هو موضح بالشكل المقابل.

وعليه كانت نتائج تقييم البيئة الداخلية للجمعية وفروعها حسب المحاور كما هو موضح بالجدول التالي: (يشار هنا إلى أنه قد تم تطبيق نظام للدرجات من ١ إلى ٥ على كل محور من محاور التقييم الموضحة أدناه)

شكل رقم (١-٣): نتيجة تقييم البيئة الداخلية



شكل رقم (٢-٣) : نتيجة تقييم البيئة الداخلية حسب المحاور

الدرجة	المحور
٣،٢٦	القيادة
٢،٧٣	الاستراتيجية
٢،٨١	الكوادر البشرية
٢،٧٦	الشراكات والموارد
٣	العمليات والمنتجات والخدمات
٢،٨٣	الحوكمة والشفافية
١،٨٣	تنمية الموارد المالية والأوقاف
٢،١٢٥	نتائج المستفيدين
١،٥٨	نتائج الكوادر البشرية
١،٩٥	نتائج المجتمع
٢،٣	النتائج الرئيسية
٢،٤٧	نتيجة التقييم العام

جدول رقم (١-٣): نتائج تقييم البيئة الداخلية حسب المحاور

(٢-٣) نقاط القوة والضعف

تشكل نقاط القوة والضعف مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب الفرص والتحديات، وقد تم التوصل لها بعد تقييم البيئة الداخلية للجمعية من خلال الزيارات والمقابلات ومرئيات الفريق الاستشاري، كما تم تحليلها سعياً للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للجمعية.

• تحليل نقاط القوة

١. تنوع مشاريع الجمعية وخدماتها وكميتها.

تقدم الجمعية مجموعةً متنوعةً من الخدمات ذات الجودة المتميزة، وبالتالي فهي تصل إلى شرائح متعددة من المحتاجين (مساكين، مطلقات، أرامل، أسر سجناء، طلبة علم ... إلخ) وتقدم لهم مختلف المساعدات الغذائية والتعليمية والصحية والسكنية والعينية.

٢. التميز النسبي للأنظمة الإلكترونية.

يتوفر لدى الجمعية الأنظمة والتطبيقات التقنية المتقدمة لتنفيذ ومتابعة بعض الإجراءات الإدارية كالنظام الموحد والذي يشمل نظام المستفيدين وأنظمة الصادر والوارد والمتابعة وشؤون الموظفين وبعض تطبيقات الأعمال. كما يتوفر لديها موقع إلكتروني متميز يمثل واجهة للتفاعل والتواصل مستقبلاً مع أصحاب المصلحة بشكل خاص والمجتمع بأكمله بشكل عام.

٣. فاعلية التواصل الخارجي للجمعية في عقد الشراكات.

أدى التواصل الخارجي الذي تقوم به الجمعية وخصوصاً في الآونة الأخيرة إلى إقامة شراكات وتحالفات مع العديد من الشركاء والداعمين. وتتنوع تلك الشراكات ما بين شراكات التوظيف والتدريب والتعليم والإعلام، بالإضافة إلى الشراكات الداعمة والتي تمثل النصيب الأكبر من هذه الشراكات. وقد يسرت هذه الشبكة من الشراكات على الجمعية الحصول على الدعم الذي تحتاجه لممارسة أعمالها وتنفيذ مشروعاتها.

٤. الاحتساب والحماس للعمل الخيري والولاء والانتماء للجمعية

يتوفر لدى منسوبي الجمعية الرغبة الجادة والاحتساب والحماس للعمل في هذا المجال، والذي يسهم في إنجاز مهام العمل اليومية بطريقه ميسرة وفعالة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى ولاء المنسوبيين وانتمائهم لها؛ مما يشكل عاملاً من عوامل الاستقرار الوظيفي في الجمعية.

٥. الدعم الرسمي والصورة الذهنية.

نظراً للعمل والجهد المبذول طيلة العقود الماضية تولدت سمعة حسنة وصورة ذهنية إيجابية عن الجمعية لدى مختلف أطراف المجتمع؛ كما كسبت ثقة الجهات المعنية من إمارة ووزارات وجمعيات مشابهة؛ مما أدى إلى زيادة الدعم الحكومي وإسناد بعض الأعمال إليها أو تحويل بعض الحالات لها. كما تمثل رئاسة أمير منطقة الشرقية لمجلس إدارة الجمعية سبباً هاماً وعاملاً أساسياً في دعم الإمارة للجمعية وتسهيل أمورها ومعاملاتها وفعاليتها.

٦. كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، وتميز أثرها الداعم

تتمتع الجمعية حالياً بإدارة عليا (ممثلة بالأمين العام ومديري الفروع) متميزة ومتعاونة مع كافة منسوبيها، وذات تواصل جيد، بالإضافة إلى حسن تعاملها الشخصي مع الآخرين، وتأثيرها الإيجابي عليهم، إضافةً إلى عمقها المعرفي وتراكم خبراتها على مر السنين؛ مما يساعد على النهوض بمستوى الجمعية وتحقيق أهدافها.

• تحليل نقاط الضعف

١. ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي.

يقتصر عمل الجمعية في مجالات الإعلام والتسويق على إصدار التقرير السنوي وإعلان بعض الأخبار على الموقع الإلكتروني مع تفاعل متواضع على وسائل التواصل الاجتماعي؛ مما يستدعي وضع خطة إعلامية وسياسات وإجراءات موثقة، بالإضافة إلى تفعيل وجود الجمعية على شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.

٢. ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية

لوحظ وجود ضعف في اهتمام الجمعية بتوثيق الاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات، واللوائح التنظيمية، والأوصاف الوظيفية. كما يجتهد كل فرع من الفروع في وضع الهيكل التي يجدها مناسبة، ومن ضمنها المسميات الوظيفية ومسميات الإدارات، والتي يجب أن تكون موحدة على مستوى الجمعية وفروعها.

٣. ضعف الاستدامة المالية.

تنحصر مصادر التمويل الذاتية للجمعية حالياً بوجود استثمارات محدودة هي: دار الطفولة ومركز الوفاء الطبي والاستثمارات في الأسهم والعقارات، في ظل غياب الأوقاف التمويلية التي من المفترض الاعتماد عليها بشكل أساسي في المرحلة المقبلة كمصدر دخل ثابت للجمعية بالإضافة إلى الاستثمارات المختلفة؛ وذلك تجنباً للتقلبات الاقتصادية أو السياسية التي قد تحدث في المستقبل.

٤. عدم تفرغ معظم منسوبي الجمعية.

يشكل المتعاونون والمتطوعون والمحتسبون في الجمعية النسبة الكبرى من إجمالي منسوبيها، وحالتها في ذلك حال بعض الجهات والمؤسسات الخيرية؛ مما قد يؤثر سلباً على إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب وبالأخص فيما يتعلق بالجودة والتخطيط الاستراتيجي، وقد يعزى هذا الحال في تلك الجهات إلى ضعف إمكاناتها المادية لاستقطاب وتضريح الكفاءات والخبرات التي تحتاجها.

٥. ضعف التواصل الداخلي بين الجمعية وفروعها.

لوحظ وجود ضعف في التواصل الداخلي بين الجمعية وفروعها على كافة المستويات الإدارية؛ مما قد يؤدي إلى ازدواجية العمل أو عدم السير في نفس التوجهات الاستراتيجية للجمعية وفروعها.

٦. ضعف التنسيق الخارجي وازدواجية العمل.

تنتشر العديد من الجهات والمؤسسات الخيرية في المنطقة الشرقية، ومنها ما هو مماثلٌ لعمل الجمعية ونشاطها، وبالتالي فعليها التنسيق والتواصل المستمر معها تجنباً لازدواجية العمل (استهداف نفس الشريحة في نفس المنطقة الجغرافية).

٧. عدم كفاية البنية التحتية المجهزة للتدريب.

تقيم بعض فروع الجمعية دوراتٍ تدريبية متنوعة منها ما هو للطفل أو للأسرة أو لحجاج بيت الله الحرام وغير ذلك، ولكن بعض هذه الفروع غير مجهزة للتدريب وتعاني من عدم توفر المكان المناسب لذلك، في ظل منعها من إقامة دوراتها التدريبية في الفنادق أو القاعات التدريبية الخارجية.

الفصل الرابع: نتائج تقييم البيئة الخارجية

مقدمة

يهدف تقييم البيئة الخارجية للجمعية للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعملها، وقد تم تقييم البيئة الخارجية بعدة أساليب شملت التعرف على عوامل السياق البيئي النظامية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية من خلال جمع البيانات والمعلومات واستقراء الإحصاءات، كما شمل التقييم المسح الميداني لبعض فئات أصحاب المصلحة (المستفيدين والمتبرعين) للتعرف على مقترحاتهم ومدى رضاهم عن الجمعية من خلال استبانات خاصة بهم. بالإضافة إلى دراسة واقع مقدمي الخدمات المجتمعية بالمنطقة والتعرف على المؤسسات المحلية والدولية المماثلة أو المتكاملة في خدماتها مع خدمات الجمعية، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وبعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال الجمعية وخدماتها مستقبلاً. وبالتزامن مع ذلك تم استقصاء آراء ومقترحات منسوبي الجمعية وبعض المسؤولين والمختصين في ورش عمل تفاعلية لتكوين صورة واقعية عن البيئة الخارجية للجمعية. ونورد هنا أبرز نتائج تحليل البيئة الخارجية وهي على النحو الآتي:

(٤-١) السياق البيئي العام

- يعد الاستقرار السياسي والنظامي فرصة للتطوير.
- اهتمام المملكة بالعمل المجتمعي ودوره الهام في المجتمع.
- التركيز الاقتصادي بالمنطقة الشرقية مع انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية
- انتشار استخدام وسائل التقنية.
- (٤٠%) من المعاشات الضمانية موجهة لمحافظة الأحساء فقط.
- تعتبر المنطقة الشرقية أقل مناطق المملكة بعد الرياض من حيث نسبة الأمية بين السعوديين بها.
- تُعدُّ المنطقة الشرقية أقل مناطق المملكة من حيث نسبة الإعالة العمرية، بالتساوي مع منطقة مكة المكرمة.
- احتمال انخفاض قيمة الإنفاق الحكومي وبالتالي حدوث انكماش اقتصادي.
- ارتفاع نسبة البطالة وبخاصة بين الإناث والتي تصل إلى (٣١.٧%).
- ارتفاع نسبة (الذين لم يتزوجوا أبداً) بالمنطقة الشرقية والتي تصل إلى (٤٢%) بين الذكور و(٣١%) بين الإناث، وكذلك ارتفاع نسبة الأرامل والتي تصل إلى (٥.٧%).
- انتشار بعض السلوكيات الضارة بالصحة مثل قلة النشاط البدني والغذاء غير الصحي والتدخين وضعف الاهتمام بالوقاية العامة.

(٤-٢) نتائج دراسة العمل الخيري بالمنطقة الشرقية

• نتائج دراسة المستفيدين

- أبرز أسباب لجوء المستفيدات للجمعية هو مرض الزوج أو عدم قدرته على العمل.
- متوسط عدد أفراد أسر المستفيدين خمسة أفراد.
- غالبية الأفراد المعالين هم من الأبناء والبنات.
- (٧٨٪) من الأفراد المعالين لدى العينة المستقصاة لا يعانون من أي أمراض أو مشاكل صحية.
- (٣٪) من المستفيدين ممن حصلوا على مؤهلات جامعية.
- (٥٢٪) من المستفيدين لا يعانون من أي أمراض أو مشاكل صحية.
- ثمان سنوات هو متوسط مدة تعامل المستفيدين مع الجمعية.
- (٩٣٪) من العينة المستقصاة لديهم مصادر دخل أخرى غير دعم الجمعية وهنا تظهر الحاجة لضرورة دمج قواعد بيانات المستفيدين بين الجمعيات المختلفة.
- (٢٥٪) من المستفيدين هم من الموظفين لدى الجهات الحكومية أو الخاصة.
- (٥٩٠٠) ريال للأسرة هو متوسط الدخل الشهري الذي يحقق للمستفيدين حد الكفاف لهم من وجهة نظرهم، و(١٥٠٠) للفرد الواحد.
- ارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن تعامل منسوبي الجمعية معهم.
- ارتفاع متوسط درجة تقييم الصورة الذهنية عن الجمعية لدى المتبرعين.
- انخفاض نسبة المستفيدين الذين لديهم خبرات في مشروعات خاصة بهم والتي وصلت إلى (١٧٪) فقط.
- مجال البيع ثم قيادة السيارات هما أكثر المجالات التي عملت بها مفردات العينة المستقصاة.
- (٧٨٪) ممن حاولوا القيام بأعمال خاصة توقفوا لأسباب أغلبها صحية وتمويلية واجتماعية.
- ارتفاع نسبة الأسر التي ليس لديها استعداد لممارسة مهنة أو حرفة لتوفير نفقاتهم والتي وصلت إلى (٦٨٪).
- (٣٩٪) ممن لديهم استعداد للعمل يفضلون الوظائف على غيرها من الأعمال.
- جاءت صناعة المأكولات والحلويات في مقدمة اختيارات مفردات العينة من النساء ممن لديهن الاستعداد للعمل، تلاها صناعة الملابس والحياسة والتطريز.
- انخفاض نسبة من يواجهون صعوبات في تعاملهم مع الجمعية والتي تركزت في ضعف التواصل.

- عدم مناسبة الخدمات المقدمة مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين هي أبرز ملاحظات المستفيدين في تعاملهم مع الجمعية.
- تركزت أبرز مقترحات العينة المستقصاة حول زيادة حجم الخدمات المقدمة وكذلك زيادة مشاركتهم والتعرف على آرائهم.
- ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين فنياً وإدارياً.

• نتائج دراسة المتبرعين

- تقدير المتبرعين للدور الذي يقوم به العمل الخيري في المجتمع.
- تأييد المتبرعين للدور المتوقع للجمعية في تأهيل وتشجيع المحتاجين والمستفيدين ليكونوا مستقلين معتمدين على أنفسهم.
- عبر مفردات العينة المستقصاة عن تقديرهم لمستوى الخدمات المقدمة من الجمعية.
- ضعف التواصل مع ذوي العلاقة هو أبرز ملاحظات عينة المتبرعين.
- تركزت مقترحات المتبرعين حول تقديم مزيد من الاهتمام بتنمية الموارد ودعم أوقاف الجمعية، بالإضافة لضرورة محاولة دعم وتأهيل المستفيدين لتحقيق اكتفائهم الذاتي.

• واقع مقدمي الخدمات المجتمعية بالمنطقة الشرقية

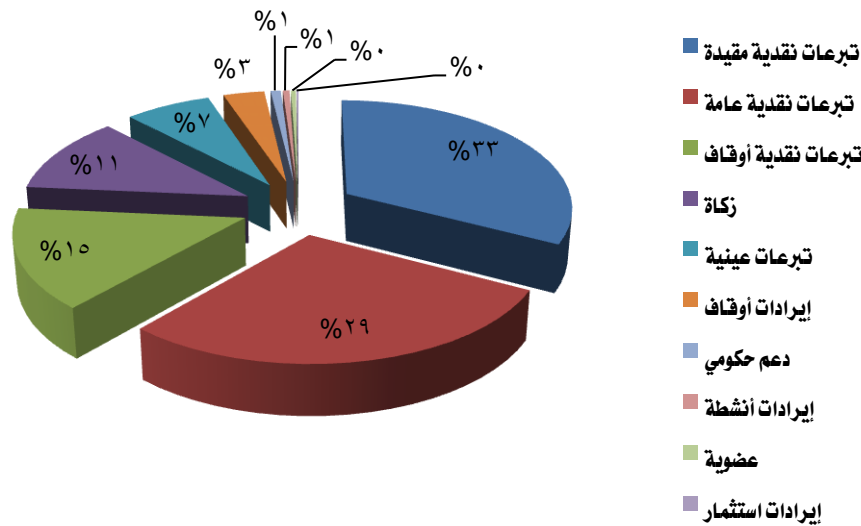
- المنطقة الشرقية هي أقل مناطق المملكة من حيث نصيب المواطن السعودي من الجمعيات الخيرية حيث بلغت (جمعية لكل ٤٩٩٩١ مواطن).
- (٧٦٪) من الجمعيات الخيرية تتركز في ثلاث محافظات هي الأحساء والقطيف والدمام.
- (٦٠٪) من الجمعيات العاملة بالمنطقة الشرقية تعمل في مجال البر (المجال الرعوي).

٤-٣) التجارب المتميزة

ركز فريق الزيارات الميدانية محاور نقاشاته مع الجهات المتميزة (جمعية إنسان، جمعية زمزم، جمعية ماجد، جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري، مؤسسة نهر الأردن، جمعية رسالة) حول (٦) محاور (مصادر التمويل، المستفيدين، التطوع، التنظيم الداخلي، العلاقات العامة، الابتكار والإبداع)، وفيما يلي استعراض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها بعد مناقشة هذه المحاور في الزيارات الميدانية لهذه الجهات:

• مصادر التمويل

تفاوتت الجهات المتميزة من حيث حجم الإيرادات والمصروفات كما هو مبين بالجدول الآتي، وقد تنوعت مصادر التمويل، وجاء في مقدمتها التبرعات النقدية المقيدة بنسبة (٣٣٪)، ثم التبرعات النقدية العامة بنسبة (٢٩٪)، كما هو مبين بالشكل والجدول الآتيين:



شكل رقم (٤-١): التوزيع النسبي لمصادر تمويل الجهات المتميزة

الإنفاق السنوي (مليون)	الجهة
٢٤٥	جمعية إنسان
٥٢	جمعية زمزم
١٣	جمعية ماجد
غير متاح	مستودع المدينة المنورة
غير متاح	مؤسسة نهر الأردن
١٥٠	جمعية رسالة

• المستفيدون

تتنوع شرائح المستفيدين من الجهات بين الشباب والنساء والأطفال نظراً لتنوع البرامج التي يقدمونها، وتركز بعض هذه الجهات على فئات محددة مثل جمعية إنسان التي تركز على الأيتام فقط بمنطقة الرياض، مما يعطي مزيداً من التخصص والرعاية لهم. وقد تراوح عدد المستفيدين بين (٧،٤٢٠) مستفيد إلى (١٣٥،٠٠٠) مستفيد.

الجهة	متوسط عدد المستفيدين سنوياً
جمعية إنسان	٤٠،٠٠٠
جمعية زمزم	٢٦،٠٠٠
جمعية ماجد	٧،٤٢٠
مستودع المدينة المنورة	١٣٥،٠٠٠
مؤسسة نهر الأردن	غير متاح
جمعية رسالة	غير متاح

• التطوع

التطوع ثقافة مجتمعية تتطلع إليها الدول والمجتمعات، وقد غاب محور التطوع عن غالبية الجمعيات المتميزة في هذه الدراسة باستثناء جمعية رسالة والتي ظهر فيها التطوع بشكل جلي حيث يصل عدد المتطوعين بها سنوياً إلى نحو (١٦٠,٠٠٠) متطوع، وهذا الأمر يتطلب أن تولي الجمعية اهتماماً خاصاً بنشر ثقافة التطوع في المجتمع وخاصة بين فئة الشباب.

الجهة	عدد المتطوعين
جمعية إنسان	١٥
جمعية زمزم	٣٠٥
جمعية ماجد	٠
مستودع المدينة المنورة	١٠٠٠
مؤسسة نهر الأردن	غير متاح
جمعية رسالة	١٦٠٠٠٠

• التنظيم الداخلي

تفاوت عدد منسوبي الجهات المتميزة وفقاً لطبيعة نشاط الجهة، وقد تفاوت العدد بين (٢٨) موظف إلى (٤,٥٠٠) موظف، وقد برزت جمعية ماجد كأبرز الجمعيات التي تولي عناية فائقة باستقطاب الكفاءات من خلال منحهم مزايا قد لا تتوفر في القطاع الخاص مثل توفير بيئة عمل جاذبة وبدلات السفر والانتقالات، وكذلك الدورات التدريبية وفق خطة معدة لكل الموظفين مبنية على تقرير فجوة الكفاءات لكل موظف، كما أن بعض المستويات الإدارية لديها مزايا أخرى مثل دعم تعليم الأبناء، إجازة سنوية، تأمين صحي، وكذلك التأمين ضد الحوادث الشخصية. وتتمتع الجمعية بوجود منصة إلكترونية للتشغيل تسهل عملية المراقبة والمتابعة لكافة الأطراف ذوي العلاقة.

ويتوفر لدى كل من جمعية إنسان وجمعية زمزم ومستودع المدينة المنورة نظام (ERP) للتشغيل.

الجهة	عدد الموظفين	نظام التشغيل
جمعية إنسان	٤٠٠	ERP
جمعية زمزم	٢٢٥	ERP
جمعية ماجد	٢٨	منصة إلكترونية
مستودع المدينة المنورة	٣١٨	ERP
مؤسسة نهر الأردن	غير متاح	غير متاح
جمعية رسالة	٤٥٠٠	لا يوجد

• العلاقات العامة

تولي الجهات المتميزة أهمية خاصة بمحور العلاقات العامة والتواصل مع الغير، فنجد أن غالبيتهم لديهم حسابات نشطة على وسائل التواصل الاجتماعي وكذلك لديهم مواقع إلكترونية متطورة يتوفر بها كافة الأخبار عن الجهات والفعاليات التي تقوم بها وغيرها من البيانات. وقد حرصت غالب الجهات على توفير التقارير السنوية وتقارير الاستدامة - إن وجدت- على موقعها الإلكتروني باستثناء مستودع المدينة المنورة وجمعية رسالة، كذلك اثنان فقط من الجهات المماثلة تصدران مجلة خاصة بهما بصفة دورية. والجدول الآتي يوضح موقف الجهات المماثلة من أدوات التواصل وهي على النحو الآتي:

فليكر	رقم مميز	الموقع الإلكتروني	مجلة خاصة	الجوال	يوتيوب	انستجرام	جوجل بلس	فيسبوك	تويتر	آخر تقرير سنوي	
		*	*	*	*	*		*	*	٢٠١٤	جمعية إنسان
		*		*	*	*	*	*	*	٢٠١٣	جمعية زمزم
		*	*		*	*		*	*	٢٠١٤	جمعية ماجد
		*		*	*	*	*	*	*	غير متاح	مستودع المدينة المنورة
*		*			*	*		*	*	٢٠١٣	مؤسسة نهر الأردن
	*	*			*		*	*	*	غير متاح	جمعية رسالة

• الابتكار والإبداع

كان من أبرز أهداف فريق العمل بالخطة البحث عن محاور الابتكار والإبداع في العمل التنموي لدى كافة الجهات المتميزة، ولعل كل جهة من الجهات كان لها محور خاص للتميز، حيث تميز مستودع المدينة المنورة بمشروع محطات التحلية وتوظيف الشباب، في حين تميزت جمعية إنسان بناديبها للأيتام الذي أنشأته بالتعاون مع أرامكو، في حين تميزت مؤسسة نهر الأردن بمنهجيتها لتنمية القرى ومشروع رعاية أطفال المستفيدين، وجاء محور التطوع كأحد أبرز ما يميز جمعية رسالة. وتعتبر منظمة أكيومن أبرز الجهات الابتكارية من حيث منهجية عملها التي تقوم على إحداث نقلة تنموية حقيقية وفق مجالات محددة.

(٤-٤) الفرص والتحديات

تشكل الفرص والتحديات مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب نقاط القوة والضعف، وقد تم التوصل لها بعد تقييم البيئة الخارجية للجمعية من خلال الدراسة المسحية لفئات من أصحاب المصلحة وتحليل السياق البيئي العام ودراسة الجهات المماثلة عبر العديد من الزيارات وورش العمل. كما تم تحليل الفرص والتحديات للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للجمعية.

• تحليل الفرص:

١. اهتمام المملكة بالعمل المجتمعي ولا سيما مع ظهور النظام الجديد للجمعيات الخيرية.

تعكس بعض أهداف الخطة التنموية العاشرة للمملكة توجهها إلى العمل المجتمعي والدور المنشود للجمعيات والمؤسسات المجتمعية لتحسين حياة الأفراد، وهو ما يدعم نشاط الجمعية ومشروعاتها المستقبلية، كما يعد النظام الجديد للجمعيات الخيرية نقلة نوعية في مجال العمل الخيري والتنمية المجتمعية.

٢. التركيز الاقتصادي بالمنطقة الشرقية مع انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية

تتميز المنطقة بخصائص اقتصادية مميزة لعل أهمها الصناعات المتعلقة بالبتروول والصناعات التحويلية حيث تتركز كبرى الشركات في المنطقة مع انتشار مفهوم وثقافة المسؤولية المجتمعية في المجتمع، بالإضافة إلى تنوع الداعمين وزيادة وعي رجال الأعمال والمجتمع بأهمية العمل المجتمعي.

٣. (٦٠%) من الجمعيات العاملة بالمنطقة الشرقية تعمل في مجال البر

أشارت الإحصاءات إلى أن (٦٠%) من الجمعيات العاملة بالمنطقة الشرقية تعمل في مجال البر بما يشمل من تقديم المساعدات الدائمة والطارئة للفقراء والأيتام وأسر السجناء وترميم المساكن ومساعدات الزواج وغيرها؛ مما يدفع الجمعية للتخصص في فئة معينة أو التركيز بشكل أكبر على الدور التنموي.

٤. تأييد المتبرعين لدور الجمعية التنموي

حسب نتائج الدراسة الميدانية، أيد المتبرعون الدور المتوقع للجمعية في تأهيل وتشجيع المحتاجين والمستفيدين ليكونوا مستقلين معتمدين على أنفسهم.

٥. الصورة الذهنية الإيجابية عن الجمعية

تتمتع الجمعية بصورة ذهنية إيجابية لدى شريحة كبيرة من الداعمين والمستفيدين والرأي العام نتجت عن إيمانهم بالدور المحوري الذي تؤديه الجمعية.

٦. تعدد وسائل التقنية وانتشارها لدى مختلف شرائح المجتمع

يعتبر التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وانتشار الأجهزة الذكية واستخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي وخصوصاً (تويتر) من أبرز الفرص التي يجب استغلالها سواءً من الناحية الإعلامية أو من ناحية رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة وإيصالها للمستفيدين، كما يشكل الإعلام الجديد فرصة للأسر المنتجة للتجارة الإلكترونية.

٧. تعدد فرص بناء الشراكات

يتوفر العديد من الجهات الممولة للأسر المنتجة، بالإضافة إلى وجود بنك التسليف والادخار وصناديق التنمية، كما يوجد بعض الجامعات المحلية الكبرى بالمنطقة الشرقية التي يمكن عقد الشراكات معها وذلك في إطار التركيز على المشاريع/البرامج التنموية.

٨. الدعم الحكومي المباشر للفقراء والمحتاجين

يمثل الدعم الحكومي المباشر للفقراء والمحتاجين (الضمان الاجتماعي) أحد أبرز الفرص أمام الجمعية لتتخصص في فئة معينة من المستفيدين أو التركيز بشكل أكبر على الدور التنموي معهم.

٩. قرارات وزارة العمل المتعلقة بتوطين الوظائف

تمثل متطلبات وزارة العمل للنسب الوظيفية (نطاقات) وقرار توطين الوظائف في الشركات والمؤسسات فرصة أمام الجمعية للتعاقد مع بعض الشركات والمؤسسات لتوظيف المستفيدين في شركاتهم ومؤسساتهم.

• تحليل التحديات:

١. حدوث انكماش اقتصادي

قد يتسبب انخفاض قيمة الصادرات النفطية بحدوث انكماش اقتصادي وانخفاض قيمة الإنفاق الحكومي وبالتالي قلة الدعم المقدم من وزارة الشؤون الاجتماعية – للجمعية والمجتمع عموماً – أو الداعمين المتأثرين بالانكماش الاقتصادي.

٢. ارتفاع نسبة البطالة وبخاصة بين الإناث

أشارت الإحصاءات إلى أن نسبة البطالة بين الإناث بلغت (٣١.٧٪) في عام ٢٠١٣ ، وتعد هذه النسبة مرتفعة بشكل كبير؛ مما قد يؤدي إلى ازدياد الطلب على خدمات الجمعية بشكل ملموس قد لا تتمكن من تلبيته.

٣. ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين

يتسبب ضعف التنسيق بين الجهات الخيرية الداعمة ذاتها أو مع وزارة الشؤون الاجتماعية في عدم وجود معلومات وافية ودقيقة وصادقة عن المستفيدين؛ مما قد يؤدي إلى عدم معرفة مدى مصداقية طالبي خدمات الجمعية.

٤. ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين

تبين من خلال الدراسة الميدانية انخفاض نسبة المستفيدين الذين لديهم خبرات في مشروعات خاصة بهم، حيث بلغت (١٧٪) فقط، بالإضافة إلى ضعف مستوى التأهيل لديهم تعليمياً وفنياً وإدارياً؛ مما يتطلب جهداً مضاعفاً من الجمعية وبشكل عبئاً ثقيلاً عليها في سبيل تأهيلهم للحصول على مهن وأعمال مناسبة.

٥. ضعف الرغبة والاستعداد للعمل لدى المستفيدين

تبين من خلال الدراسة الميدانية ارتفاع نسبة الأسر التي ليس لديها الاستعداد للعمل أو الرغبة فيه بنسبة بلغت (٦٨٪)، ولعل ذلك يرجع إلى غياب قيمة العمل وانخفاض حب المغامرة والمبادرة والطموح والركون لأخذ المعونات؛ بمعنى وجود ثقافة رعوية راسخة بين المستفيدين.

٦. ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل

يشكل ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للراغبين والقادرين على العمل من الذكور والإناث أحد الأسباب المؤدية إلى عزوف بعض المستفيدين عن العمل ولجوئهم للجمعية كمستفيدين واستمرارهم معها.

٧. تعرض العمل الخيري للهجوم والانتقاد

يتعرض العمل الخيري للهجوم والانتقاد غير المبرر من بعض وسائل الإعلام؛ مما يمثل تحدياً أمام الجمعية وخصوصاً إدارة العلاقات العامة والإعلام لإعداد خطاب إعلامي يعمل على إثبات دور الجمعية وإبراز خدماتها والتعامل بحرفية مع وسائل الإعلام.

٨. السعادة الوهمية

تتسبب عدم جدية الشركات في توظيف أبناء الأسر المستفيدة وانتشار السعادة الوهمية في العديد من المشاكل على المستفيد ذاته أو الاقتصاد ككل.

الفصل الخامس: التحليل الاستراتيجي

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تطبيق العديد من أدوات التحليل الاستراتيجية بغرض الوقوف على نتائجها، والاستفادة منها في تحديد شكل التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجمعية، والوصول إلى أنسبها؛ بحيث تتلاءم مع طبيعة أعمال الجمعية وخدماتها. ويتضمن هذا الفصل نتائج التحليل الرباعي، وتحديد التموضع الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل القضايا الاستراتيجية، وفيما يأتي تعريف موجز بالأدوات الاستراتيجية المستخدمة في هذا الفصل.

أداة التحليل الاستراتيجي	الهدف من تطبيقها
مصفوفات التحليل الداخلي والخارجي	<ul style="list-style-type: none"> تقييم نقاط قوة وضعف الجمعية بشكل عام، من خلال مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix). تقييم الفرص والتحديات التي تواجه الجمعية بشكل عام، من خلال مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix). تحديد التموضع الاستراتيجي والتوجه المستقبلي للجمعية باستخدام (IE Matrix)
مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أبرز نطاق القوة والضعف في البيئة الداخلية. تحديد أبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. تحديد أبرز الاستراتيجيات من خلال استقراء هذه العناصر (القوة والضعف، الفرص والتحديات).
نموذج مكنزي (Mchnzy Matrix)	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المجالات أو الخدمات الرئيسة للجمعية. تحديد الجاذبية لكل من هذه المجالات أو الخدمات تحديد تميز الجمعية في كل من هذه المجالات أو الخدمات.
نموذج النضوج (Maturity Model)	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الخدمات الأساسية للجمعية. تفصيل تلك الخدمات وتحليلها.
نموذج سلسلة القيمة (Value Chain model)	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الأنشطة الرئيسة للجمعية وأنشطتها المساندة وأنشطة الحوكمة تحليل الأنشطة الرئيسة للجمعية، وتحديد القيم المضافة لكل منها.
نموذج العمل (Business Model)	<ul style="list-style-type: none"> تحديد شرائح العملاء وطبيعة العلاقات معهم. تحديد الأنشطة الرئيسة والشراكات اللازمة. تحديد هيكل التكاليف ومصادر الإيرادات وغير ذلك
القضايا الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> تحديد القضايا الاستراتيجية وتحليلها. تطوير المبادرات الاستراتيجية اللازمة لمعالجة القضايا الاستراتيجية.

جدول رقم (٥-١) : أدوات التحليل الاستراتيجي

(I-ه) مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix)

لمزيد من تحليل عناصر البيئة الداخلية، فإن مصفوفة تقييم العوامل الداخلية تعد من الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في تقييم أبرز عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، عن طريق تقييم أبرز نقاط القوة والضعف، وتحديد مدى تأثيرها عليها، وذلك وفقاً للآتي:

- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر القوة والضعف (من ١٠ إلى ٢٠ عنصر)، وفقاً لأهميته مقارنة ببقية العناصر، وذلك من خلال توزيع (١٠٠) درجة، تمثل مجموع أوزان عناصر البيئة الداخلية، بحيث تكون نسبة كل عنصر هي نسبة مقارنة بالعناصر الأخرى وفقاً لأهميته.
- تقييم كل عنصر من عناصر القوة والضعف وفقاً لمدى كفاءة كل عنصر لدى المنظمة، بحيث يكون التقييم وفقاً للآتي:
 - نقاط القوة: (التقييم ٣ : يمثل مستوى منخفض من القوة) ، (التقييم ٤ : يمثل مستوى عالي من القوة).
 - نقاط الضعف: (التقييم ١ : يمثل مستوى عالي من الضعف) ، (التقييم ٢ : يمثل مستوى منخفض من الضعف).
- بعد ذلك يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم العام المعطى له.
- أما إجمالي التقييم المرجح، فينتج من خلال جمع التقييم المرجح لكافة العناصر.

• جاءت نتيجة التقييم العام للبيئة الداخلية للجمعية على النحو الآتي:

م	أبرز نقاط القوة والضعف	وزن العنصر	تقييم العنصر	التقييم المرجح
أبرز نقاط القوة				
١	تنوع مشاريع الجمعية وخدماتها وكميتها	٨,٤٤	٤,٠٠	٠,٣٤
٢	التميز النسبي للأنظمة الإلكترونية	٧,٦٥	٣,١٧	٠,٢٤
٣	فاعلية التواصل الخارجي في عقد الشراكات	٨,٠٥	٣,٠٠	٠,٢٤
٤	الاحتراس والحماس للعمل الخيري والولاء والانتماء للجمعية	٧,٨٣	٣,٨٣	٠,٣٠
٥	الدعم الرسمي والصورة الذهنية	٨,٢٢	٣,٣٣	٠,٢٧
٦	كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، وتميز أثرها الداعم	٨,٦٦	٤,٠٠	٠,٣٥
أبرز نقاط الضعف				
٧	ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي	٨,٢٢	١,٥٠	٠,١٢
٨	ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية	٧,١١	١,٥٠	٠,١١
٩	ضعف الاستدامة المالية	٨,١٧	١,٣٨	٠,١١
١٠	عدم تفرغ معظم منسوبي الجمعية	٧,٢٦	١,٢٥	٠,٠٩
١١	ضعف التواصل الداخلي بين الجمعية وفروعها	٧,٣٣	١,٨٨	٠,١٤
١٢	ضعف التنسيق الخارجي وازدواجية العمل	٧,٢١	١,٢٥	٠,٠٩
١٣	عدم كفاية البنية التحتية المجهزة للتدريب	٥,٨٣	٢,٠٠	٠,١٢
	إجمالي التقييم المرجح	١٠٠٪	—	٢,٥٢
<p>١ مستوى عالي من الضعف ، ٢ مستوى منخفض من الضعف ٣ مستوى منخفض من القوة ٤ مستوى عالي من القوة</p>				

بناءً على نتيجة التقييم المرجح العام للبيئة الداخلية (٢,٥٢ من ٤) نستنتج أن هناك ضعفاً نسبياً في إمكانات البنية الداخلية للجمعية، مما يستدعي العمل على تطوير مختلف عناصر البيئة الداخلية وبالأخص المؤثرة منها للنهوض بمستوى الجمعية وتحقيق المأمول منها في الأعوام القادمة.

(٢-٥) مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix)

تعدُّ مصفوفة تحليل العوامل الخارجية من الأدوات الاستراتيجية الفعّالة التي تسهم في تقييم أبرز عناصر البيئة الخارجية للمنظمة عن طريق تحليل أبرز عناصر الفرص والتحديات، وتحديد مدى تجاوبها نحوها، وذلك وفقاً للآتي:

- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر الفرص والتحديات (من ١٠ إلى ٢٠ عنصر) وفقاً لأهميته، مقارنةً ببقية العناصر؛ وذلك من خلال توزيع (١٠٠) درجة، تمثل مجموع أوزان عناصر البيئة الخارجية، بحيث تكون نسبة كل عنصر هي نسبة مقارنةً بالعناصر الأخرى، وفقاً لأهميته.
- تقييم كل عنصر من عناصر الفرص والتحديات وفقاً لقدرة المنظمة على التجاوب مع هذه العناصر، وذلك وفقاً للآتي:
 - (التقييم ١: تجاوب ضعيف جداً) ، (التقييم ٢: تجاوب متوسط)
 - (التقييم ٣: تجاوب فوق المتوسط) ، (التقييم ٤: تجاوب عالٍ جداً)
- بعد ذلك يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم العام المعطى له.
- أما إجمالي التقييم المرجح، فينتج من خلال جمع التقييم المرجح لكافة العناصر.

• جاءت نتيجة التقييم العام للبيئة الخارجية للجمعية على النحو الآتي:

م	أبرز الفرص والتحديات	وزن العنصر	تقييم العنصر	التقييم المرجح
أبرز الفرص				
١	اهتمام المملكة بالعمل المجتمعي ولا سيما مع ظهور النظام الجديد للجمعيات الخيرية	٧,٠٠	٣,٢٥	٠,٢٣
٢	التركز الاقتصادي بالمنطقة الشرقية مع انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية	٦,٩٨	٢,٥٠	٠,١٧
٣	(٦٠٪) من الجمعيات العاملة بالمنطقة الشرقية تعمل في مجال البر	٥,٦٤	٢,٢٥	٠,١٣
٤	تأييد المتبرعين لدور الجمعية التنموي	٦,٧٤	٢,٢٥	٠,١٥
٥	الصورة الذهنية الايجابية عن الجمعية	٦,٧٨	٣,١٣	٠,٢١
٦	تعدد وسائل التقنية وانتشارها لدى مختلف شرائح المجتمع	٧,٠٤	٢,٧٥	٠,١٩
٧	تعدد فرص بناء الشراكات	٧,٠٤	٢,٥٠	٠,١٨
٨	الدعم الحكومي المباشر للفقراء والمحتاجين	٥,٤٥	٢,٠٦	٠,١١
٩	قرارات وزارة العمل المتعلقة بتوطين الوظائف	٦,٢٩	٢,٠٠	٠,١٣
أبرز التحديات				
١٠	حدوث انكماش اقتصادي	٦,١٩	٢,٠٠	٠,١٢
١١	ارتفاع نسبة البطالة وبخاصة بين الإناث	٥,٩٠	٢,٠٠	٠,١٢
١٢	ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين	٦,٠٢	٢,٣٨	٠,١٤
١٣	ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين	٥,٨٨	٢,٣٨	٠,١٤
١٤	ضعف الرغبة والاستعداد للعمل لدى المستفيدين	٦,٥٥	٢,١٣	٠,١٤

٠,٠٧	٢,١٣	٣,١٩	ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل	١٥
٠,٠٧	٢,٢٥	٣,١٧	تعرض العمل الخيري للهجوم والانتقاد	١٦
٠,٠٦	١,٥٦	٤,١٣	السعودة الوهمية	١٧
٢,٣٧	—	%١٠٠	إجمالي التقييم المرجح	
١ تجاوب ضعيف جداً ، ٢ تجاوب متوسط ، ٣ تجاوب فوق المتوسط ، ٤ تجاوب عالٍ جداً				

وبناءً على نتيجة التقييم المرجح العام لعوامل البيئة الخارجية (٢,٣٧ من ٤) فإننا نستنتج أن قدرة الجمعية على توظيف إمكاناتها في الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات تعدُّ ضعيفة إلى حد ما، مما يستدعي العمل على تعزيز الإمكانيات والقدرات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات بالشكل الأمثل ووضعها محل الاعتبار والتركيز عليها في الأعوام المقبلة.

(٣-٥) مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix)

تعدُّ مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي من الأدوات الفعّالة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية (IFE)، وتحليل عوامل البيئة الخارجية (EFE) وفقاً لما يأتي:

- يتم تقسيم المصفوفة على ثلاث مناطق، بحيث تمثل كل منطقة توجهاً استراتيجياً محدداً، وفقاً للآتي:

○ منطقة النمو والتوسع (I,II,IV)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول تقديم خدمات جديدة، واستهداف شرائح جديدة، والتكامل العامودي والأفقي، أو تنويع الأنشطة الداخلية والخارجية وزيادتها، مع التركيز على المنتجات والخدمات الحالية

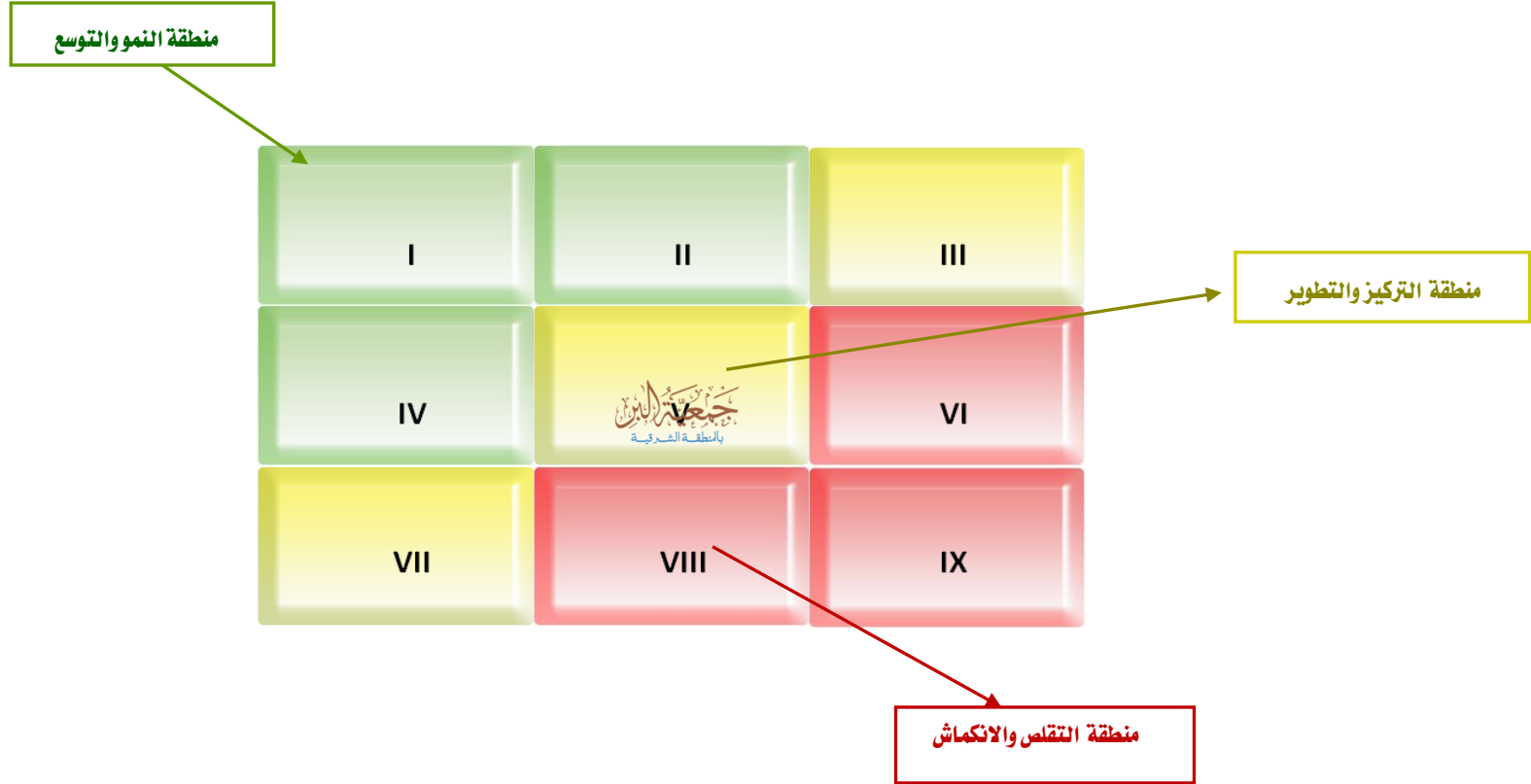
○ منطقة التركيز والتطوير (III, V, VII)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول التركيز على المنتجات والخدمات الحالية، من خلال العمل على تطوير إمكانيات المنظمة الداخلية وقدراتها، والارتقاء بها؛ بحيث تساهم في زيادة جودة أدائها، كما يمكن أن تشمل هذه المنطقة تقديم خدمات جديدة.

○ منطقة الانكماش والتصفية (VI, VIII, IX)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول العمل على تقليص أنشطة المنظمة المختلفة؛ للتقليل من المصاريف التشغيلية، إضافة إلى التوجه نحو تصفيتها.

- يتم تحديد موقع المنظمة في إحدى المناطق الثلاث، من خلال رسم إحداثياتها (إجمالي التقييم المرجح للبيئة الداخلية (المحور الأفقي)، وإجمالي التقييم المرجح للبيئة الخارجية (المحور الرأسي)) على مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي.



شكل رقم (٥-١): مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي

بناءً على نتائج التقييم الموضح في الشكل، نستنتج أن الوضع الاستراتيجي للجمعية هو في منطقة التركيز والتطوير، وهذا يدل على ضرورة تعزيز إمكانات الجمعية للتجاوب مع العوامل والمتغيرات الخارجية، والذي يستلزم التوجه نحو تطوير قدراتها وإمكاناتها وزيادة كفاءتها بحيث يسهم ذلك في زيادة جودة أداؤها وقدرتها على التوسع من خلال تأسيس إدارات وكيانات جديدة تمكنها من خدمة أكبر قدر من المستفيدين بشكل أفضل.

(E-5) مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)

تهدف مصفوفة التحليل الرباعي إلى اقتراح عدد من المبادرات والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛ وذلك من خلال ربط نقاط القوة والضعف مع الفرص والتحديات لتطوير أربعة أنواع من المبادرات الاستراتيجية؛ وهي:

١. استراتيجيات الاستفادة من نقاط القوة في استغلال الفرص المتاحة (SO Strategies).
٢. استراتيجيات استغلال الفرص للتغلب على نقاط الضعف (WO Strategies).
٣. استراتيجيات استخدام نقاط القوة لتجنب المخاطر (ST Strategies).
٤. استراتيجيات دفاعية، تهدف إلى تقليل نقاط الضعف، ومحاولة تجنب المخاطر (WT Strategies).

كما هو مبين في الشكل الآتي:

<p>التحديات</p> <ol style="list-style-type: none"> حدوث انكماش اقتصادي. ارتفاع نسبة البطالة وبخاصة بين الإناث. ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين. ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين. ضعف الرغبة والاستعداد للعمل لدى المستفيدين. ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل. تعرض العمل الخيري للهجوم والانتقاد. السعودة الوهمية. 	<p>الفرص</p> <ol style="list-style-type: none"> اهتمام المملكة بالعمل المجتمعي ولا سيما مع ظهور النظام الجديد للجمعيات الخيرية. التركيز الاقتصادي بالمنطقة الشرقية مع انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية. ٦٠٪ من الجمعيات بالمنطقة الشرقية تعمل في مجال البر. تأييد المتبرعين لدور الجمعية التنموي. الصورة الذهنية الإيجابية عن الجمعية. تعدد وسائل التقنية وانتشارها لدى مختلف شرائح المجتمع. تعدد فرص بناء الشراكات. الدعم الحكومي المباشر للفقراء والمحتاجين. قرارات وزارة العمل المتعلقة بتوطين الوظائف. 	<p>العوامل البيئية الخارجية مقابل الداخلية</p>
<p>القوة/التحديات</p> <ul style="list-style-type: none"> تطوير نظام إلكتروني متكامل مع الجهات الخيرية. ربط المساعدات ببرامج تنموية وتأهيلية مع ضبط معايير الصرف. دراسة رغبات وميول المستفيد للعمل. البحث عن فرص وظيفية لدى القطاع الخاص للمستفيدين توفير خدمات النقل والحضانة للموظفات من المستفيدات. الربط مع الوزارة للاستعلام عن المستفيدين. تأمين السكن للمستفيدين (التملك). الابتعاث الداخلي للمتميزين من أبناء المستفيدين للجامعات والمعاهد. 	<p>القوة/ الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> احتضان الجمعيات التعاونية. نشر ثقافة التطوع بين كافة شرائح المجتمع. إنشاء مصنع تدوير للتبرعات العينية. تفعيل الموقع الإلكتروني للجمعية. عقد شراكات متنوعة وفاعلة في المجالات المختلفة. تطوير برامج إعلامية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. التنسيق مع الشركات لدعم مشاريع الجمعية وتبني المشاريع الصغيرة. تأسيس مراكز ومعاهد تدريبية. تقديم التدريب على رأس العمل للمستفيدين. 	<p>نقاط القوة</p> <ol style="list-style-type: none"> تنوع مشاريع الجمعية وخدماتها وكميتها. التميز النسبي للأنظمة الإلكترونية. فاعلية التواصل الخارجي في عقد الشراكات. الاحتراس والحماس للعمل الخيري والولاء والانتماء للجمعية. الدعم الرسمي والصورة الذهنية. كفاءة وفاعلية الإدارة العليا وتميز أثرها الداعم.
<p>الضعف/التحديات</p> <ul style="list-style-type: none"> التوجه نحو التنمية المستدامة. التركيز على توظيف المرأة في البحث الاجتماعي. تطوير آلية فعالة للتواصل الداخلي والخارجي. تقوية رسالة الجمعية إعلامياً على كافة الأصعدة لتصل كافة شرائح المجتمع انتهاج الشفافية في كافة التعاملات الداخلية والخارجية. التحقق من مصداقية المستفيدين والاستمرار بذلك. التنسيق والشراكة مع مؤسسات التوظيف. ترسيخ الثقافة التنموية لدى المستفيدين بدلاً من الرعوية. 	<p>الضعف/ الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> تأهيل كوادر متضررة للعمل في الجمعية. تطوير خطة استثمارية لتحقيق الاستدامة المالية. تأسيس أوقاف تمويلية لدعم المشاريع التنموية. تطوير كافة إجراءات العمل وتوثيقها. بناء علاقات استراتيجية مع الجهات الداعمة والمانحة. تأسيس مشاريع تنموية بالتعاون مع الجهات الداعمة. عقد اجتماع داخلي بشكل شهري لتقوية التواصل الداخلي. عقد اجتماع ربع سنوي مع الجهات المماثلة. عمل ربط إلكتروني متكامل بين الجمعية وفروعها. تعديل الهيكل واللوائح الإدارية بحيث توفر بيئة جاذبة. تطوير جهاز التدريب والبيئة بما يتناسب مع سوق العمل. 	<p>نقاط الضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي. ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية. ضعف الاستدامة المالية. عدم تضرغ معظم منسوبي الجمعية. ضعف التواصل الداخلي بين الجمعية وفروعها. ضعف التنسيق الخارجي وازدواجية العمل. عدم كفاية البنية التحتية المجهزة للتدريب.

شكل رقم (٥-٢): مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)

(٥-٥) منطلق التوجه الاستراتيجي

• واقع البناء المؤسسي

لوحظ بعد دراسة واقع البناء المؤسسي وجود بعض الفجوات ذات العلاقة بالازدياد المضطرد لفروع الجمعية والجهات التابعة لها، والتي قد تتسبب في إحداث بعض المشاكل على المستوى الإداري والفني والتشغيلي، ومن أهمها: وجود شيء من التأخير في بعض حالات الصرف للمستفيدين بسبب مركزية توقيع الشيكات (مركزية الصرف المالي)، واختلاف الأوصاف والمسميات الوظيفية ومسميات الإدارات والهيكل التنظيمية، واعتماد بعض الجهات التابعة للجمعية (مركز التنمية الأسرية، مركز تنمية الطفل) على الجمعية في تحصيل إيراداتها مما يشكل عبئاً ثقيلاً عليها، وضعف التواصل الداخلي بين الجمعية وفروعها والجهات التابعة لها مما يؤدي إلى عدم السير في نفس التوجهات الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، فكما هو متعارف عليه في مجال الإدارة فإن وجود العديد من الجهات والفروع التابعة للمنظمة يحد من مرونتها واستجابتها السريعة للمتغيرات الخارجية وقدرتها على التغيير وقابلية تطبيقه. لذا فمن الأفضل استقلالية فروع الجمعية والجهات التابعة لها استقلالية تامة وتخصص كل منها بمنطقة جغرافية معينة أو فئة معينة، وتطوير نظام للتنسيق والتواصل ليس بينها فقط؛ بل بين جميع الجهات الخيرية في المنطقة لتحقيق تكامل الخدمات وضمان عدم حصول المستفيد على الدعم من أكثر من جهة.

• الجهات المماثلة في المنطقة الشرقية

أنشئ قبل الجمعية حوالي (١٣) جمعية وأنشئ بعدها حوالي (٥٤) جمعية في المنطقة ليكون بذلك عدد الجمعيات في المنطقة الشرقية (٦٨) جمعية. حوالي (٦٠٪) من هذه الجمعيات يعمل في مجال البر (خدمات رعاية الفقراء والمحتاجين)، والبقية متخصصة في أحد المجالات (الأيتام، الأسرة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المدمنين إلخ). وتعد جمعية البر بالمنطقة الشرقية الأكبر على مستوى المنطقة من حيث تنوع الأنشطة وعدد المستفيدين والإيرادات، وحتى تحقق الجمعية التكامل مع هذه الجمعيات فلا بد من التركيز على التنمية المجتمعية والتقليل من خدمات الرعاية المجتمعية المغطاة بشكل جيد من قبل هذه الجمعيات.

• نتائج الدراسة الميدانية

كان من أبرز نتائج الدراسة الميدانية تأييد المتبرعين للدور المتوقع للجمعية في تأهيل وتشجيع المحتاجين والمستفيدين ليكونوا مستقلين معتمدين على أنفسهم، وتركيزهم على ضرورة ذلك.

• نتائج الزيارات الميدانية وأفضل الممارسات

تم استطلاع العديد من الجهات المماثلة للجمعية على المستوى المحلي والدولي بغرض الاستفادة من خبراتها، بعض هذه الجهات تم استطلاعها من خلال الزيارات الميدانية وبعضها عن طريق الدراسة المكتبية. وقد برز توجه العديد من الجهات الدولية للريادة والتنمية المجتمعية، ومنها:

○ مؤسسة أكيومن:

هي صندوق استثماري عالمي غير ربحي تستخدم نهج المشاريع الخاصة لحل مشكلات الفقر، وتهدف إلى المساعدة على بناء مؤسسات مستدامة ماليا وتطوير برامج وأنشطة استثمارية في المشاريع الاجتماعية التي تقدم الخدمات والسلع بأسعار معقولة للمستهلكين ذوي الدخل المحدود، كما تقدم القروض لهم، بالإضافة إلى توفير منتجات الرعاية الصحية للعملاء والمستفيدين. وتعمل المؤسسة على نشر نهجها من خلال التوعية الفعالة وتبادل المعرفة وتوفير تدريب القيادة التنموية في المؤسسات الاجتماعية.

○ منظمة أشوكا:

هي منظمة تشمل أكبر شبكة من أصحاب المشاريع الاجتماعية في جميع أنحاء العالم، وتبنى مبدأ العالم الذي فيه "كل فرد صانع للتغيير"؛ العالم الذي يستجيب بسرعة وفاعلية للمتغيرات المجتمعية، والذي يتمكن كل فرد فيه من التصدي للمشكلات المجتمعية ويقود فيه التغيير بحرية وثقة. وتسعى أشوكا جاهدة إلى تشكيل العالم بصيغة ريادية تمنح رواد العمل المجتمعي التصرف والعمل كصانع للتغيير. ومن أبرز خدماتها بناء الشبكات المجتمعية لزيادة فعالية الأثر المجتمعي والاستثمار في دعم برامج متعددة في تبني القيادات المجتمعية.

• إعادة التموضع الاستراتيجي (Positioning)

التركيز على التنمية المجتمعية بدلاً من الرعوية تدريجياً في ظل تواصل فعال مع المجتمع.

(٦-٥) نموذج النضوج

نظراً لأن النموذج الحالي للجمعية لا يحقق المأمول منها ولا يمكنها من التوسع والوصول إلى أكبر قدر من المستفيدين، بالإضافة إلى أن معظم تركيزه على الجانب الرعوي والإغاثي، لذا كان لزاماً على الجمعية تطوير نموذج جديد ينهض بها ويمكنها من تحقيق ما تصبو إليه مع التركيز على الجانب التنموي، وبذلك تصبح الجمعية بمقدورها خدمة أضعاف عدد المستفيدين الحاليين مع العمل على تحويل معظمهم إلى حالة الكفاف وفق خطة محكمة تراعي احتياجات وإمكانات كل منهم. ومن هذا المنطلق فقد تم تطوير نموذج النضوج للجمعية مشتملاً على العديد من المحاور كما يلي:

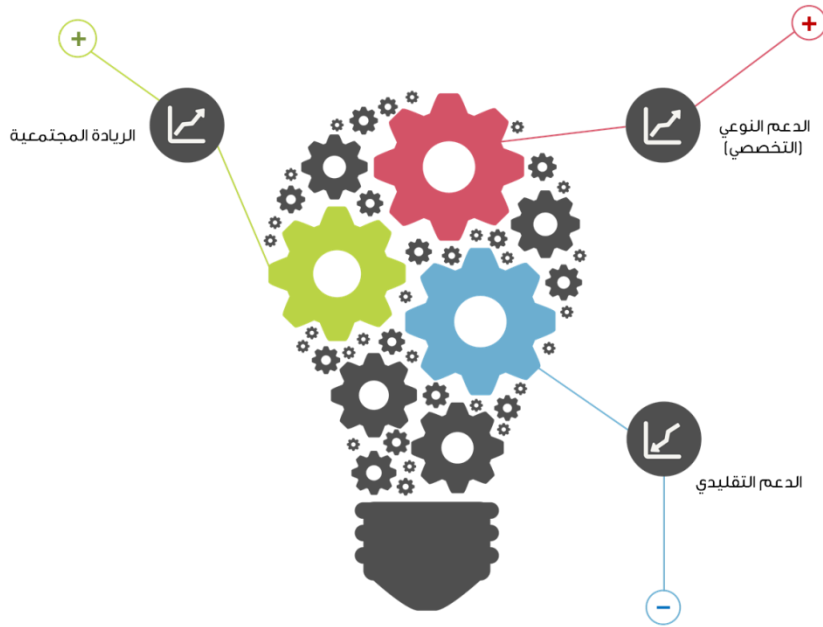
• المحور الأول: الدعم المباشر

يحتوي هذا المحور على الدعم الشهري والموسمي والإغاثي للمحتاجين وغير ذلك من أعمال البر. فهذا المحور لا بد أن يستمر كركن أساسي من عمل الجمعية، ولكن يراعى فيه (٣) أمور.

الأمر الأول: التحقق من مصداقية المستفيدين والتأكد المستمر من استحقاقهم لمعونات الجمعية، وذلك من خلال البحث الاجتماعي والتنسيق والتواصل مع الجهات الحكومية المعنية والجهات المماثلة مع الحاجة إلى تطوير نظام إلكتروني للربط مع هذه الجهات بحيث يوفر الوقت والجهد والتكلفة.

الأمر الثاني: وضع خطة محكمة لتحويل المستفيدين إلى حالة الكفاف تراعي احتياجاتهم وإمكاناتهم وتشمل التأهيل اللازم لهم بما في ذلك توعيتهم وتدريبهم وتوظيفهم.

الأمر الثالث: أن لا تباشر الجمعية ذاتها المستفيدين مستقبلاً، وبالتالي فعلها تحويل مستفيديها إلى دار الخير ومبرة الإحسان ومختلف فروعها، والعمل على استقلالية هذه الفروع أو دمجها مع جهات مماثلة في غضون سنوات، مع إمكانية تأسيس جمعية مختصة بالدعم التقليدي إذا لزم الأمر.



شكل رقم (٥-٣): نموذج النضوج

• المحور الثاني: الدعم التشجيعي

يقوم هذا المحور على مبدأ تشجيع المستفيدين ليكونوا أشخاصاً منتجين معتمدين على أنفسهم، وذلك إما من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتأهيلية والتمويلية لهم بشكل مباشر أو من خلال تقديم مجموعة من الحوافز لهم لتشجيعهم على التطوير والتعلم وبالتالي يتم تطويرهم بشكل غير مباشر والارتقاء بهم إلى درجة الاكتفاء وحالة الكفاف. فهذا المحور يعبر عن الفترة الانتقالية ما بين تقديم الخدمات الرعوية الحالية (الدعم المباشر) وتحقيق التنمية المستدامة مستقبلاً (الدعم النوعي) في المحور الثالث.

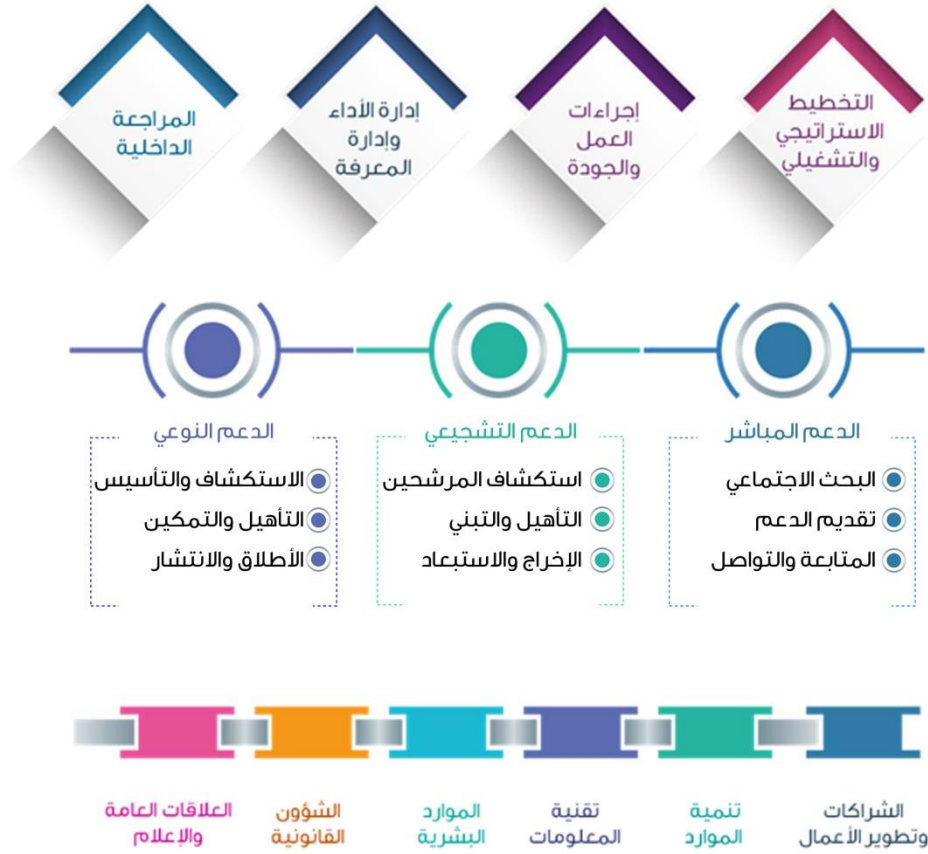
• المحور الثالث: الدعم النوعي

يتكون هذا المحور من شقين أساسيين يهدفان إلى تحقيق التنمية المجتمعية.

الشق الأول: تأسيس كيانات جديدة متخصصة لتغطية الاحتياجات النوعية كالاحتياجات التعليمية والصحية أو تبني جهات قائمة أو العمل على تطوير مبادرات نوعية وبرامج ومشاريع بالشراكة مع جهات قائمة حالياً في كل منها، وقد يكون ذلك من خلال إنشاء حاضنة ترعاها الجمعية وتتولى الإشراف عليها وبناء قدراتها وإطلاقها بعد ذلك على غرار تلك الجمعيات التخصصية التي قد تأسسها أو تبناها حيث لا بد من بناء قدراتها والعمل على استقلاليتها، وهذا الأمر مارسته الجمعية إلى حد ما في الماضي (مركز التنمية الأسرية، مركز تنمية الطفل)، ولكن الهدف هو توسعة هذه التجربة وتطبيقها بشكل أفضل، وذلك بالعمل على استقلالية هذه الجهات بعد بناء قدراتها الذاتية والتأكد من ذلك بحيث ترتبط بالجمعية من خلال مجلس الإدارة أو ما شابه ذلك.

الشق الثاني: تبني مشروعات الريادة المجتمعية التي تسعى إما لتنمية المجتمع وتقديم حلول للمشاكل التي يواجهها أو تسعى لتأهيل وتدريب وتعليم وتوظيف المستفيدين وخدمتهم وتوفير الدعم اللازم لهم للتحويل إلى أشخاص منتجين وبالتالي وصولهم إلى درجة الكفاف، لذا لا بد من أن تتناسب تلك المشاريع الريادية مع احتياج المستفيدين، ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في ذلك. وعند وضع هذا المحور محل التطبيق، نرى أن على الجمعية بداية استكشاف الرواد والبرامج والمؤسسات المجتمعية وبناء قدراتها ومن ثم إطلاقها ونشرها أو المشاركة في مشاريع مجتمعية قائمة بنسب معينة، وذلك من خلال صندوق مخصص للريادة المجتمعية تؤسسها الجمعية لدعم كافة المهام والأنشطة والمشاريع ذات الريادة المجتمعية. يشار هنا إلى أن العديد من المنظمات الدولية تعمل بمفهوم الريادة المجتمعية ومن أبرزها مؤسسة أكيومين ومنظمة أشوكا في الولايات المتحدة الأمريكية.

(V-5) نموذج سلسلة القيمة



شكل رقم (5-5): نموذج سلسلة القيمة

يعدُّ نموذج سلسلة القيمة من الأدوات التحليلية التي تساعد على فهم القطاع، والبحث عن أدوار مستقبلية فاعلة للمنظمة (قيمة مضافة). كما يقوم بتحديد الأنشطة الرئيسة للمنظمة وأنشطتها المساندة وأنشطة الحوكمة، وتحليل الأنشطة الرئيسة وتحديد القيم المضافة لكلٍّ منها، بالإضافة إلى تحديد نطاق العمل المقترح، الذي يسهم في تقديم قيم مضافة في مجال عمل المنظمة، واقتراح الأنشطة الرئيسية المثلى من منطلق القيمة المضافة. وتكمن أهمية نموذج سلسلة القيمة في أنه يساعد على تحليل درجة التكامل بين الأنشطة الرئيسة اللازمة لتقديم خدمات المنظمة ابتداءً من المرحلة الأولى وحتى المرحلة النهائية. إن القصور في أداء أي نشاط من الأنشطة، ولا سيما الرئيسة منها، يؤدي إلى ضعف السلسلة؛ وبالتالي اختلال التوازن بين القيم التي يضيفها كل نشاط إلى الآخر.

أما عن نموذج سلسلة القيمة الخاص بمجال عمل الجمعية، فإن الشكل (5-5) يبين الأنشطة الرئيسة في منتصفه، في حين أن أنشطة الحوكمة في الجزء العلوي منه والأنشطة المساندة في الجزء السفلي.

• الأنشطة الرئيسية:

○ أولاً: الدعم المباشر

يعنى هذا النشاط بإجراء البحوث الاجتماعية اللازمة للتأكد من استحقاق المستفيد للدعم المقدم له من الجمعية، بحيث يتم تقديم الدعم بناءً على نتائج البحث، كما يتم التواصل مع المستفيدين بعد استلام الدعم أو الخدمة للتحقق من استلامها وقياس رضاهم عنها مع الحرص على استمرارية التواصل معهم لمعرفة آرائهم واحتياجاتهم. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

▪ البحث الاجتماعي:

يعنى هذا النشاط بالتحقق من مصداقية المستفيدين من خلال البحث المكتبي والزيارات الميدانية وغير ذلك من الوسائل، كما يشمل هذا النشاط استكشاف المستفيدين من خدمات الجمعية من فقراء ومساكين ومحتاجين عن طريق التواصل مع أئمة المساجد وأعيان الحي. أما أبرز الأدوار والمبادرات التي يؤديها هذا النشاط فهي على النحو التالي:

- الزيارات الميدانية للمستفيدين بشكل دوري.
- التواصل مع أئمة المساجد وأعيان الحي.
- التنسيق والتواصل مع الجهات الحكومية المعنية كالإمارة ووزارة الشؤون الاجتماعية.
- التنسيق والتواصل مع الجهات المماثلة للجمعية.
- تطوير نظام إلكتروني يربط الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية مع الجهات الحكومية المعنية.

▪ تقديم الدعم:

يعنى هذا النشاط بتقديم المساعدات الشهرية أو الطارئة نقدية كانت أم عينية للفقراء والمساكين والمحتاجين من مطلقات وأرامل وأسرى سجناء وغيرهم ممن ثبت استحقاقهم لدعم الجمعية. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- تقديم الخدمات للمستفيدين وإيصالها لهم ببسر وسهولة.
- الاعتماد على الجانب التقني قدر المستطاع في تقديم الدعم.
- إيصال المساعدات للمستفيدين في وقتها وعدم التأخر في تقديمها.
- التعاون والشراكة مع المحلات التجارية التي من الممكن تقديم بعض المساعدات من خلالها.

▪ المتابعة والتواصل:

- يعنى هذا النشاط بالتواصل مع المستفيدين بعد استلام الدعم أو الخدمة للتحقق من استلامها وقياس رضاهم عنها مع الحرص على استمرارية التواصل معهم لمعرفة آرائهم واحتياجاتهم. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:
- التواصل مع المستفيدين بعد استلام الخدمة المقدمة هاتفياً.
 - إعداد استبانة بسيطة لقياس رضا المستفيدين بعد استلام الخدمة.
 - تحليل الاستبيانات للخروج بنتائج واضحة.
 - تطوير الحلول اللازمة لتطوير عمل الجمعية بناءً على نتائج الاستبانات.
 - التواصل المستمر مع المستفيدين عبر مختلف وسائل التواصل.
 - دراسة احتياجات المجتمع والمستفيدين.
 - إتاحة المجال للمستفيدين لتقديم المقترحات والشكاوى.
 - دراسة المقترحات والشكاوى ومعالجتها.

○ ثانياً: الدعم التشجيعي

يعنى هذا النشاط بتشجيع المستفيدين ليكونوا أشخاصاً منتجين وتوعيتهم بأهمية ذلك، ومن ثم دعم بناء قدرات من لديه رغبة وجاهزية واستعداد للتعلم أو العمل (المرشحين) من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتأهيلية والتمويلية لهم أو من خلال تقديم مجموعة من الحوافز لهم لتشجيعهم على التطوير والتعلم وبالتالي نقلهم إلى حالة الكفاف واستبعادهم من دائرة المستفيدين. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

▪ استكشاف المرشحين:

- يعنى هذا النشاط بتشجيع المستفيدين وتوعيتهم بأهمية العمل والاعتماد على أنفسهم، ومن ثم استكشاف المرشحين للتطوير والتدريب أو التفوق الدراسي أو العمل، وذلك ممن لديه القدرة الجسدية والاستعداد والجاهزية. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:
- توعية المستفيدين بأهمية العمل والإنتاجية والتواصل المستمر معهم.
 - تشجيع المستفيدين على العمل من خلال عرض تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتأهيلية والتمويلية والوظيفية لهم، ومحاولة إقناعهم.
 - استكشاف المستفيدين المرشحين (القدرة / الاستعداد) للتدريب أو التطوير أو التفوق الدراسي أو العمل.

■ التأهيل والتبني:

يعنى هذا النشاط بتحفيز المستفيدين المرشحين وتأهيلهم لسوق العمل من خلال تعليمهم وتدريبهم وتوظيفهم أو تقديم الدعم المادي لهم لمساعدتهم في تنفيذ مشروعاتهم الصغيرة التي تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم، وذلك تمهيداً لإخراجهم من دائرة المستفيدين. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- إعطاء المستفيدين من طلاب المرحلة الثانوية دورات تأهيلية لاختبار القدرات.
- عقد شراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتسجيل المستفيدين المتميزين من خريجي المرحلة الثانوية بها.
- عقد شراكات مع الجامعات لتوفير مقاعد دراسية للمستفيدين من خريجي المرحلة الثانوية.
- عقد شراكة مع الجامعات في برامج الدبلوم.
- العمل على تسجيل الخريجين المتميزين ضمن البعثات الدولية لمواصلة التعليم العالي.
- تقديم حزمة من الحوافز للمستفيدين المتفوقين في المدارس والجامعات كتوفير سكن أو وظيفة أو غير ذلك.
- التعاقد مع بعض المراكز التدريبية لإعطاء المستفيدين الدورات التدريبية والتأهيلية المختلفة.
- إنشاء مركز للتدريب والتطوير.
- توفير المواصلات للمستفيدين من الطلاب والمتدربين وخاصة في القرى النائية.
- التعاقد والتعاون مع مكاتب التوظيف.
- عقد شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة لتوظيف الخريجين المتفوقين فيها.
- عمل شراكة مع صندوق الموارد البشرية والصندوق الخيري.
- تقديم الدعم المادي والقروض لأصحاب المشاريع الصغيرة من المستفيدين.

■ الإخراج والاستبعاد:

يعنى هذا النشاط بدراسة أحوال المستفيدين المؤهلين أو الموظفين لتحديد مدى إمكانية خروجهم من دائرة المستفيدين وبالتالي توقف جميع أشكال الدعم عنهم (المباشر/ التأهيلي). ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- التأكد من تحقيق الاكتفاء الذاتي للمستفيدين.
- استبعاد من تحقق له الاكتفاء الذاتي وإخراجه من دائرة المستفيدين.
- تكثيف الجهود والدعم لمن أوشك على تحقيق الاكتفاء الذاتي.

○ ثالثاً: الدعم النوعي

أ- الاستكشاف والتأسيس

يشمل هذا النشاط استكشاف الرواد والبرامج والمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية، وتطوير المبادرات والبرامج، وتأسيس المشاريع المجتمعية والجمعيات التخصصية. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

✓ استكشاف الرواد:

يعنى هذا النشاط باستكشاف الرواد المجتمعيين لدعمهم وبناء قدراتهم من خلال طرق ووسائل الاستكشاف المختلفة. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- إنشاء قسم لاستقطاب الرواد المجتمعيين مع تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم.
- عقد شراكة مع الجامعات لتبني مشاريع الطلاب الريادية.
- التنسيق والتعاون مع المؤسسات المانحة وحضور الاجتماعات التي تكتشف الرواد
- توظيف المشاهير ونشطاء التواصل الاجتماعي في إثارة المواضيع والمبادرات.
- عقد ندوات ومؤتمرات للريادة المجتمعية.
- تأسيس حاضنة للرواد المجتمعيين.

✓ استكشاف البرامج:

يعنى هذا النشاط باستكشاف البرامج المجتمعية أو المبادرات النوعية وبرامج الرعاية التخصصية التي تغطي احتياجات المستفيدين من خلال طرق ووسائل الاستكشاف المختلفة. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- تطوير بنك الأفكار للريادة المجتمعية والرعاية التخصصية وإتاحته على موقع الجمعية الإلكتروني.
- إقامة مسابقة أو جائزة لأفضل الأفكار والبرامج
- الإطلاع على خبرات الجمعيات المحلية والدولية في استكشاف البرامج.
- تبني الأفكار المجتمعية والتخصصية من خلال مراكز الأحياء والربط والتواصل معها.
- توزيع استبيان للعموم لاكتشاف الأفكار ومعرفة التوجه.
- دراسة احتياجات المجتمع والمستفيدين.
- عقد ورش عمل للتوعية وبيان حاجة المستفيدين.

- الدعوة لتقديم بحوث أو أوراق عمل في مجال البرامج الريادية.

- عمل دليل لتأسيس البرامج النوعية.

✓ الاستكشاف المؤسسي:

يعنى هذا النشاط باستكشاف المؤسسات المجتمعية أو جمعيات الرعاية التخصصية سواء القائمة حالياً والتي ستعمل الجمعية على تبنيها ودعمها ومن ثم إطلاقها أو تلك التي ستنشئها الجمعية وتطور قدراتها ومن ثم تطلقها، وذلك من خلال طرق ووسائل الاستكشاف المختلفة. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- دراسة جدوى البرامج المنفذة وتحويل المجدي منها إما إلى مؤسسات مجتمعية أو جمعيات تخصصية.

- عقد شراكة مع إدارة المسؤولية المجتمعية أو خدمة المجتمع لدى الشركات لإنشاء المؤسسات أو الجمعيات.

- إنشاء فريق عمل ميداني لدراسة الجمعيات التخصصية التي يمكن تبنيها من قبل الجمعية.

✓ التطوير والتأسيس:

يعنى هذا النشاط بتأسيس وتبني المؤسسات المجتمعية أو جمعيات الرعاية التخصصية وتطوير المبادرات النوعية وبرامج الرعاية التخصصية. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- البحث عن مؤسسات مانحة وداعمة

- توفير بيئة حاضنة ومحفزة لتفعيل المبادرات والبرامج وتأسيس الكيانات (مؤسسات مجتمعية وجمعيات تخصصية).

- النظر في الأنظمة التي تسمح بتأسيس كيانات جديدة وتبني كيانات قائمة ودراستها والتقيد بها.

- البحث عن شركات تقوم ببعض الأدوار والمهام.

- تأسيس كيانات جديدة أو تبني كيانات قائمة حسب الاحتياج.

ب- التأهيل والتمكين

يشمل هذا النشاط تأهيل وتمكين الرواد والبرامج والجمعيات والمؤسسات التي تبناها الجمعية أو تقوم بتأسيسها وذلك من خلال بناء قدراتها الذاتية تمهيداً لإطلاقها. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

✓ بناء القدرات البشرية

يعنى هذا النشاط بتأهيل الرواد والبرامج والمؤسسات المجتمعية أو الجمعيات التخصصية التي تبنتها الجمعية أو قامت بتأسيسها من حيث تطوير قدراتها البشرية تمهيداً لإطلاقها. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- إنشاء مركز للبحوث والدراسات للتنمية البشرية.
- التعاقد مع بيوت الخبرة للمساهمة في التنمية البشرية.
- تطوير آلية لاكتشاف واستقطاب الكفاءات المتخصصة والمبدعين للمؤسسات والجمعيات والبرامج.
- التعاقد والتعاون مع مكاتب التوظيف لاستقطاب المبدعين.
- تبادل الخبرات مع الجهات المماثلة.
- دراسة الاحتياج التدريبي لكافة منسوبي تلك المؤسسات والجمعيات والبرامج
- تطوير خطة تدريبية لكافة منسوبي تلك المؤسسات والجمعيات والبرامج.
- عقد شراكات تدريبية لتنفيذ الخطة التدريبية.
- التدريب المهني والميداني على رأس العمل للمنسوبين.
- تعزيز المبادرة وروح الإبداع.

✓ بناء القدرات التقنية:

يعنى هذا النشاط بتطوير القدرات التقنية للبرامج والمؤسسات المجتمعية أو الجمعيات التخصصية التي تبنتها الجمعية أو قامت بتأسيسها وذلك تمهيداً لإطلاقها. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- إدخال أنظمة إلكترونية متكاملة لتقليص العمل الورقي وتفعيل العمل الإلكتروني.
- تطوير موقع إلكتروني لكل من هذه المؤسسات والجمعيات.
- تطوير بوابات إلكترونية أو تطبيقات لتقديم الخدمات إلكترونياً للمجتمع أو المستفيدين والتواصل معهم من خلالها.
- عقد شراكات مع الشركات التقنية.

✓ بناء القدرات المالية

يعنى هذا النشاط بتطوير القدرات المالية للبرامج والمؤسسات المجتمعية أو الجمعيات التخصصية التي تبنتها الجمعية أو قامت بتأسيسها وذلك تمهيداً لإطلاقها. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- إنشاء إدارة متخصصة لتنمية الموارد وإدارة الاستثمار لكل من هذه المؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية.
- تأسيس الأوقاف لهذه المؤسسات والجمعيات.
- تسويق المشاريع الوقفية لهذه المؤسسات والجمعيات على الجهات الداعمة والمانحة.
- البحث عن رعاة للبرامج والمؤسسات والجمعيات أو بعض أنشطتها.
- توظيف المسؤولية المجتمعية للشركات للحصول على الدعم المالي.
- تأسيس مؤسسات استثمارية تابعة لهذه المؤسسات والجمعيات.
- عقد شراكات تمويلية مع المؤسسات المانحة والداعمة.
- تأهيل المدراء الماليين للمؤسسات المجتمعية على الإدارة المالية للريادة المجتمعية

✓ بناء القدرات التنظيمية

يعنى هذا النشاط بتطوير القدرات التنظيمية للمؤسسات المجتمعية أو الجمعيات التخصصية التي تبنتها الجمعية أو قامت بتأسيسها وذلك تمهيداً لإطلاقها. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية.
- تطوير اللوائح الإدارية والمالية وتفعيلها لهذه المؤسسات والجمعيات.
- تطوير الأدلة التنظيمية وأدلة إجراءات الأعمال لهذه المؤسسات والجمعيات.
- تطوير نماذج الجودة والتميز المؤسسي.
- تطوير كراسات الشروط والمواصفات.

ج- الإطلاق والانتشار

يشمل هذا النشاط إطلاق الجمعيات والمؤسسات التي قامت الجمعية ببناء قدراتها، حيث ستعمل الجمعية على استقلالها بعد التأكد من قدراتها وإمكاناتها، بحيث تصبح مرتبطة بالجمعية من خلال مجلس الإدارة أو ما شابه ذلك، مع دعمها مالياً ومعنوياً وقياس أثرها المجتمعي وتقويمها إذا دعت الحاجة لذلك. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

✓ الفحص والتقييم

يعنى هذا النشاط بالتأكد من كفاءة البرامج والمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية وتقييم إمكاناتها بعد إطلاقها سعياً لاستقلالها في حال كانت نتائج التقييم إيجابية، أما إذا كانت النتائج سلبية فستستمر الجمعية في بناء قدراتها حتى تتمكن من استقلالها. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- إيجاد وحدة أو قسم في الجمعية للجودة وتقييم المؤسسات والجمعيات.
- وضع جدول زمني ممنهج ومستمر للبرامج ولمشاريع المؤسسات والجمعيات ومراجعتها ومتابعة مخرجاتها.
- التعاون مع مؤسسات تقييم من خارج الجمعية.
- عمل استبيان عن رضا المستفيدين من البرامج والمؤسسات والجمعيات.
- إجراء مقارنة مرجعية مع التجارب الناجحة.
- الشراكة مع الجامعات والمختصين لتكوين نموذج الفحص والاختبار للمشاريع والبرامج.
- وضع أهداف ومؤشرات كمية ونوعية للمؤسسات والجمعيات تعمل على تحقيقها.

✓ الدعم والتمويل

يعنى هذا النشاط بتقديم الدعم المادي والمعنوي للبرامج والمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية بعد إطلاقها حتى تتمكن من استقلاليتها المالية وتمويل ذاتها بشكل تام. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- فتح مجالات تمويل من جهات أخرى غير الجمعية.
- عقد الشراكة مع الجهات المتخصصة لتقديم الدعم اللوجستي.
- فتح قنوات الشراكة مع جهات التمويل مثل البنوك والصناديق
- تأسيس صندوق إقراض في الجمعية للريادة المجتمعية والرعاية التخصصية.
- تقديم قروض على دفعات حسب نسبة إنجاز المشاريع.
- الدعم من خلال التدريب وتطوير القدرات المؤسسية.

✓ القياس والتقويم

يعنى هذا النشاط بقياس الأثر المجتمعي لهذه البرامج والمؤسسات والجمعيات بشكل سنوي كي تقوم الجمعية بتقويمها وتصويبها ومعرفة الخلل والقصور ومعالجته. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات وهي على النحو التالي:

- تأسيس وحدة أو مركز لقياس الأثر المجتمعي
- عمل إحصاءات قبلية وبعديّة عن النسب ذات العلاقة كالبطالة أو العنف الأسري أو التحرش الجنسي بالأطفال وغير ذلك.
- دراسة تطور أعداد المستفيدين من البرامج والمؤسسات والجمعيات.
- إجراء استبيانات عن رضا المستفيدين من البرامج والمؤسسات والجمعيات.
- عمل زيارات ميدانية لقياس أثر البرامج والمؤسسات والجمعيات.
- الاتفاق على وسيلة للتغذية الراجعة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.
- دراسة مواطن الخلل والقصور ومعالجتها في حال دلت نتائج التقييم على ذلك.

٨-٥) مصفوفة جاذبية الأنشطة / تميز الخدمات

تعدُّ مصفوفة (جاذبية النشاط / تميز الخدمات) من أهم المصفوفات التي تستخدم في تحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنشآت؛ بحيث تساهم في تقييم مختلف الأنشطة، أو الخدمات المرتبطة بها، وفقاً لما يأتي:

• تقييم جاذبية النشاط

- يتم إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر تقييم الأنشطة وفقاً لأهميته في القطاع، من خلال توزيع ١٠٠ درجة، تمثل مجموع أوزان كافة العناصر.
- يتم تقييم جاذبية كل نشاط (مجال) وفقاً لما يأتي:
- (التقييم: ٧-٩ : عالٍ) ، (التقييم: ٤-٦ : متوسط) ، (التقييم: ١-٣ : منخفض)
- يتم بعد ذلك تحديد التقييم المرجح لكل عنصر في النشاط، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم المعطى له.
- يتم بعد ذلك تحديد إجمالي التقييم المرجح (الجاذبية) لكل نشاط، من خلال جمع التقييم المرجح لعناصر تقييم النشاط؛ وذلك لكافة الأنشطة.

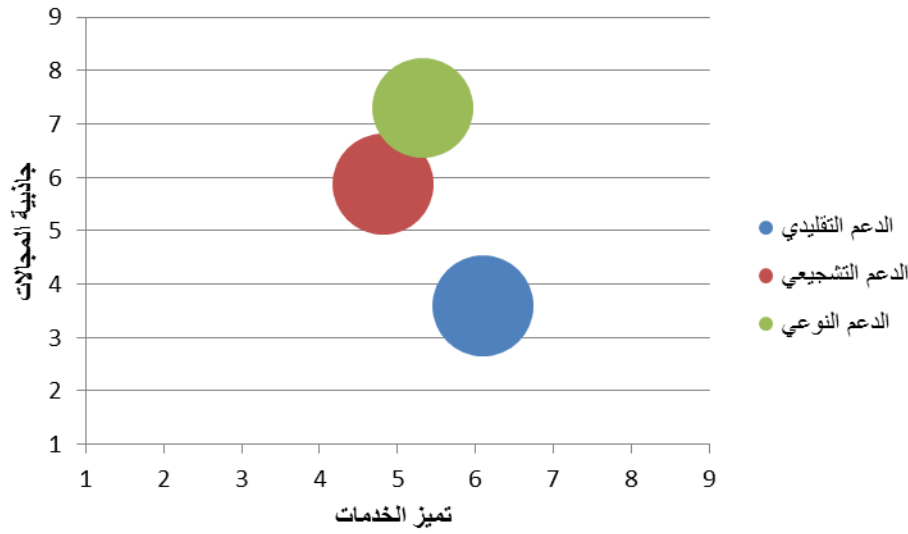
جاءت نتيجة تقييم جاذبية مختلف الأنشطة الرئيسية (المجالات) كما في الجدول التالي:

عناصر التقييم	الوزن النسبي	الدعم المباشر	الدعم التشجيعي	الدعم النوعي
الوصول والانتشار	٣١ %	٤.٥	٤.٥	٧.٨
التكامل (عدم الازدواجية)	٣١ %	٣.٥	٦.٥	٦.٨
استدامة الأثر	٣٨ %	٣	٦.٥	٧.٣
الإجمالي	١٠٠ %	٣.٦	٥.٨٧	٧.٣

• تقييم تميز المنتجات والخدمات

- يتم إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر تقييم الخدمات وفقاً لأهميته في تميز الخدمة أو المنتج؛ وذلك من خلال توزيع ١٠٠ درجة، تمثل مجموع أوزان كافة العناصر.
 - يتم تقييم تميز كل خدمة أو منتج وفقاً لما يأتي:
 - (التقييم: ٧-٩ : عالٍ)، (التقييم: ٤-٦ : متوسط)، (التقييم: ١-٣ : منخفض)
 - يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر من عناصر تقييم تميز الخدمة من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم المعطى له.
 - يتم تحديد إجمالي التقييم المرجح (التميز) لكل خدمة أو منتج، من خلال جمع التقييم المرجح لكل عنصر؛ وذلك لكافة الخدمات.
- ولقد جاءت نتيجة تقييم تميز الخدمات والمنتجات كما في الجدول التالي:

عناصر التقييم	الوزن النسبي	الدعم المباشر	الدعم التشجيعي	الدعم النوعي
توفر الكفاءات والخبرات	٣٩ %	٦.٢٥	٤.٧٥	٥.١٩
الجودة	٣٢ %	٦	٤.٧٥	٥.٢٥
القدرة على التوسع	٢٩ %	٦	٥	٥.٦٢
إجمالي الوزن المرجح	١٠٠ %	٦.١	٤.٨٢	٥.٣٣



شكل رقم (٥-٥): مصفوفة جاذبية النشاط/تميز المنتجات والخدمات

يتضح من الشكل رقم (٥-٣) أن أكثر المجالات الرئيسة جاذبيةً للجمعية هو مجال الدعم النوعي ويليه الدعم التشجيعي؛ نظراً لاستدامة الأثر والوصول إلى قدر أكبر من المستفيدين والتكامل في العمل مع الجهات المماثلة، وبالتالي فعلى الجمعية تنمية قدراتها الداخلية في تلك المجالات للتوسع بها.

ومما سبق نرى أهمية التوجه الاستراتيجي نحو التوسع في مجال الدعم النوعي ومجال الدعم التشجيعي، مع ضرورة العمل على تقديم خدمات في مجال الدعم المباشر؛ نظراً لاستمرارية الاحتياج له. وبناءً على ذلك، فإن أولويات عمل الجمعية المستقبلية (حسب الترتيب) تتمركز حول:

١. الدعم النوعي.
٢. الدعم التشجيعي.
٣. الدعم المباشر.

(9-5) نموذج الأعمال

تم بناء نموذج الأعمال (Business Model Canvas) وفقاً لنتائج التحليل وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (5-6): نموذج الأعمال للجمعية (Business Model Canvas)

(٥-١) القضايا الاستراتيجية

تشكل القضايا الاستراتيجية الاعتبارات الأساسية في النتائج التحليلية للمنظمات غير الربحية، فبتحديدتها يتم التعرف على الأهداف الرئيسية للمنظمة، والوصول إلى خطتها الاستراتيجية، وفي هذا التقرير تم تحديد هذه القضايا بناءً على نتائج التحليل البيئي للبيئة الداخلية (القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) إلى جانب تحليل نتائج الأدوات الاستراتيجية المستخدمة (Value Chain Model, IE, Mchenzy, SWOT Matrices). وقد تم حصرها بثمان قضايا، حيث نوقشت في ورشة عمل ضمت العديد من منسوبي الجمعية بهدف الوقوف على مسبباتها ونتائجها ومناقشتها، والخروج بجملة من المبادرات التي يعتقد أنها ستسهم إيجاباً في تعامل الجمعية مع كل منها.

• القضية الأولى: تأهيل المستفيدين

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة العمل على تثقيف وتوعية المستفيدين بأهمية اعتمادهم على أنفسهم بحيث يكونوا منتجين بعد القيام بتدريبهم وتأهيلهم، وبالتالي تعزيز الثقافة التنموية في نفوسهم بدلاً من الثقافة الرعوية الراسخة في نفوس الكثير منهم

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تعد الندورات والمحاضرات والحلقات التثقيفية ووسائل التواصل الاجتماعي والبروشورات أبرز الوسائل التي يمكن استخدامها لتوعية المستفيدين وترسيخ الثقافة التنموية في نفوسهم وذلك بعد تصنيفهم وفرزهم من ناحية القدرات ومن الناحية العمرية، بحيث تناسب التوعية والخطاب الإعلامي مع كل فئة من فئات المستفيدين.
- لا بد من تشجيع المستفيدين وترغيبهم بالعمل والاعتماد على الذات، ومن أهم صور التشجيع: توفير البديل المقنع عن برامج الرعاية، عرض قصص نجاح تنموية، إقامة دورات بحوافز تشجيعية.
- ستواجه الجمعية بعض العوائق عند تأهيل المستفيدين، ومن أبرزها: مقاومة التغيير من المستفيدين لتغيير الوضع الرعوي وعدم اقتناعهم بذلك وخوفهم من توقف المساعدات، البيئة المحيطة بالمستفيدين، تدني مستوى المستفيدين من الناحية التعليمية والتدريبية، تمويل برامج التأهيل، تسرب المتدربين من برامج التأهيل، توفير المواصلات للمستفيدين والفرص الوظيفية لهم بعد تأهيلهم، قلة الكوادر المؤهلة في الجمعية لإدارة التغيير.

- يتضمن تأهيل المستفيدين صوراً وأشكالاً عديدة، من أبرزها: الدورات التدريبية، التدريب الميداني على رأس العمل، إبراز قصص النجاح لمستفيدين من البرامج التنموية، عقد اتفاقيات مع الشركات لإيجاد الوظائف حتى يتم الترشيح لها.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- ربط رعاية المستفيدين باستجابتهم للعملية التنموية.
- رعاية المشاريع الإنتاجية والصغيرة.
- التركيز على برامج العمل عن بعد للفتيات ورعايتها.
- إبراز القصص والتجارب الناجحة ونقلها للمستفيدين لرفع معنوياتهم وتشجيعهم.
- عقد شراكات تعليمية وتأهيلية وتوظيفية كالشراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- إدراج أبناء المستفيدين ببرامج مميزة مثل (CBC) أو برنامج واعد.

● القضية الثانية: التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية مدى أهمية تعزيز الدور الإعلامي للجمعية والتعريف بأنشطتها وخدماتها في سبيل إبراز دورها وإنجازاتها. ويتعين لمزيد من الحضور تميز التواصل الإعلامي والاهتمام بوسائل التواصل الاجتماعي للتعريف بالجمعية وإنجازاتها وتسويق خدماتها وبرامجها على المتبرعين. كما تناقش هذه القضية ضرورة التواصل المستمر مع المستفيدين والمتبرعين، والأساليب والوسائل المستخدمة بغرض الوقوف على احتياجاتهم وتلبيتها.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تعاني الجمعية من ضعف ملموس في الجانب الإعلامي والتواصل الاجتماعي ويعزى ذلك إلى: عدم وجود خطة إعلامية، قلة الكوادر المتخصصة، عدم وضوح السياسات والإجراءات، ثقة الجمعية بعدم حاجتها للإعلام بسبب توفر الدعم حالياً، وضعف المادة الإعلامية المحفزة.
- يوجد العديد من الوسائل الإعلامية وقنوات التواصل الاجتماعي التي يجب استخدامها والتركيز عليها للنهوض بالجانب الإعلامي للجمعية وضمان تواصل مستمر مع أصحاب المصلحة ومنها: وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة كالفيسبوك والتويتر، المواقع الإلكترونية، المجلات والصحف، الإذاعة، الدوريات والنشرات، التقارير، المجموعات البريدية، القنوات المحلية والفضائية، قنوات اليوتيوب الحيوية.

- تختلف طبيعة التواصل المطلوب مع كل من المستفيدين والمتبرعين نظراً لاختلاف اهتماماتهم وحاجاتهم، فالتواصل مع المستفيدين يجب أن يركز على معرفة احتياجاتهم لتبليتها، والتأكد بعد ذلك من استلامهم للخدمة في موعدها ورضاهم عنها وعن كفايتها، وتعد الزيارات الميدانية ومن ثم الهاتف والجوال من أفضل طرق التواصل المستخدمة في ذلك. أما التواصل مع المتبرعين فيتمثل في إرسال التقارير المختلفة لهم مع التركيز على المحتوى التسويقي وإبراز الإنجازات بها، بالإضافة إلى إشراك بعضهم في القرارات المتعلقة بالاستثمارات المالية أو المشاريع الخيرية المختلفة.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تفعيل الموقع الإلكتروني في التواصل وتحديث المحتوى بشكل مستمر.
- الاهتمام بالدوريات الإعلامية
- بناء قاعدة معلومات عن المستفيدين والمتبرعين ومشاريع الجمعية وبرامجها.
- استحداث مركز إعلامي متخصص بخطة استراتيجية متكاملة.
- استقطاب متخصصين في الإعلام.
- توظيف المشاهير والاستفادة منهم في وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة.
- إبراز إنجازات الجمعية ونجاحاتها في الموقع الإلكتروني والتقارير السنوية وغيرها من وسائل التواصل.
- الربط بين الباحثين والمستفيدين وتقسيم الباحثين على الأحياء.

● القضية الثالثة: التطوع

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة فتح قنوات تطوعية للجمعية لتوظيف الكفاءات التطوعية المختصة في مجالات الجمعية وخدماتها، بالإضافة إلى الاستفادة من انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية في الشركات بما يخدم الجمعية ويساعد في تحقيق أهدافها.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تتنوع وسائل توظيف القدرات التطوعية لدعم أنشطة الجمعية ما بين الحضور الفعال للملتقيات الإعلامية والتطوعية، والتواصل مع الجامعات والمؤسسات والشركات والمستشفيات وعقد الشراكات معهم لاستثمار توجهات بعضهم وسياساتهم في هذا المجال، وتأسيس وحدة للعمل التطوعي في الجمعية، والتواصل مع جمعية المتقاعدين والاستفادة من خبراتهم وعلاقاتهم.

- هناك العديد من صور وأشكال قنوات التطوع التي يمكن إتاحتها للمتطوعين، ومن أبرزها: التدريب والاستشارات، التوعية، المشاركة الفعلية في تنفيذ الأنشطة والبرامج أو الإشراف عليها، تقديم خدمات لوجستية للجمعية، إعداد الأبحاث والدراسات، البرامج الموسمية والحملات التوعوية لنشر ثقافة التطوع.
- من أجل توظيف العمل التطوعي بشكل فعال وتحقيق الاستفادة القصوى منه لا بد من تحديد الاحتياجات ووضع توصيف وظيفي للمتطوعين، تطوير نظام وتعليمات لتوضيح حقوقهم وواجباتهم، فرز المتطوعين حسب قدراتهم وإمكاناتهم وميولهم وانتمائهم للعمل الخيري لاعتماد منهج التخصصية في تحديد المهام، إنشاء دليل للتطوع.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- إعداد لائحة تنظيمية للأعمال التطوعية.
- عقد شراكات استراتيجية مع لجنة التنمية الاجتماعية في الأحياء ذات الكثافة السكانية العالية.
- تأسيس وحدة أو إدارة للتطوع.
- تطوير برامج وفرص تطوعية تناسب مختلف فئات المجتمع.
- إيجاد فرص تطوعية للعمل عن بعد للمرأة.
- عقد شراكات مع الجامعات والقطاع الحكومي والخاص.

• القضية الرابعة: القدرات الريادية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية الدور المرتقب للجمعية في التنمية المجتمعية من حيث استكشاف القدرات الريادية والبرامج والمؤسسات المجتمعية الناشئة، ومن ثم دعم بناء قدراتها وتعزيز أثرها التنموي؛ لذا يتعين على الجمعية الوقوف على كل مرحلة من هذه المراحل لمعرفة العوائق التي قد تواجهها والطرق والوسائل اللازمة للتغلب عليها

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- في ظل توجه وزارة الشؤون الاجتماعية للتنمية الاجتماعية يقع على عاتق الجمعية العديد من المهام والأدوار التي يجب عليها القيام بها باعتبارها الجمعية الرائدة في المنطقة الشرقية، ومنها: إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الاحتياجات التنموية، دعم المبادرات المجتمعية، قيادة التحول للعمل التنموي، بناء قاعدة بيانات لخدمة العملية التنموية وتمكين كافة الجهات الخيرية من الاستفادة منها، بناء نموذج يدمج الجانب الرعوي بالتنموي، الاستفادة من التجارب الناجحة وبيوت الخبرة في تطوير البرامج التنموية، تثقيف المجتمع وتوعيته بأهمية العمل الخيري والتنمية المجتمعية، اكتشاف الرواد والمؤسسات المجتمعية بشتى الوسائل الممكنة ودعم قدراتها تمهيداً لإطلاقها.
- ستواجه الجمعية بعض العوائق عند ممارستها للدور التنموي ومنها: الثقافة الرعوية لدى المستفيدين ومقاومتهم للتغيير، ضعف التنسيق بين الجهات العاملة في ميدان العمل الخيري، ضعف تمويل المشاريع التنموية، بعض الأنظمة والقوانين والإجراءات الرسمية، ممانعة بعض الجهات في العمل التكاملي للأفكار الإبداعية، عدم توفر الكوادر المؤهلة لممارسة الأعمال التنموية والإشراف عليها.
- يوجد العديد من الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على هذه العوائق ومنها: إيجاد بدائل تنموية حقيقية للرعاية يمكن إقناع المستفيدين بفاعليتها وكفاءتها، التنسيق بين الجمعيات العاملة في ميدان العمل الخيري وجعله عملاً مؤسسياً وفق آليات محددة وأهداف مشتركة، تكثيف الدور الإعلامي لنشر أهمية تنمية الموارد البشرية، تحديد موازنات مالية لتنفيذ البرامج التنموية وتسويقها، تطبيق إدارة التغيير، التكامل مع الجهات الأخرى والشراكات معها، الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، الرفع للجهات المعنية لاستصدار أنظمة تخدم توجه الجمعية التنموي، استقطاب وتفريغ كفاءات مؤهلة لممارسة الأعمال التنموية والإشراف عليها.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- عقد شراكات ومذكرات تفاهم مع الجامعات والشركات ومراكز الأبحاث لدعم البرامج التنموية.
- دراسة أبرز المبادرات والتجارب الناجحة والاستفادة منها.
- إنشاء بنك الأفكار الريادية والمشروعات وتغذيته من خلال الموقع الإلكتروني والمسابقات.
- إحياء المجلس التنسيقي بين الجمعيات الخيرية.
- إنشاء مركز للأبحاث التنموية يقدم خدماته لكافة الجهات العاملة في ميدان العمل الخيري.
- عقد الشراكات مع الجهات العلمية المتخصصة لتأهيل القدرات الريادية.
- تأسيس جائزة أفضل البرامج المجتمعية.
- تأسيس حاضنة للريادة المجتمعية.
- إطلاق دراسة ميدانية لجميع الأفكار والمشاريع الريادية المبتكرة.

● القضية الخامسة: الشراكات الاستراتيجية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة بناء شبكة متكاملة من الشراكات مع مختلف الجهات والمؤسسات المعنية، كما تناقش مجالات وصور هذه الشراكات. حيث تشكل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية عاملاً هاماً لنجاح أي منظمة؛ فمن خلالها تستطيع المنظمة تقديم خدماتها بشكل أفضل أو تتمكن من التوسع والتنوع في تقديم خدماتها بيسر وسهولة

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تتوفر لدى الجمعية شراكات متنوعة مع مؤسسات مانحة وشركات خاصة وجهات حكومية وجامعات وغيرها، وتتنوع هذه الشراكات ما بين شراكات داعمة وإعلامية وتدريبية وتوظيفية وغير ذلك، إلا أن الأثر المتحقق من بعض هذه الشراكات كالشراكات التدريبية والتوظيفية على سبيل المثال يعد محدوداً، فيما يبرز أثر الشراكات الداعمة والتمويلية بشكل ملموس.
- يجب على الجمعية التركيز على الشراكات الإعلامية مع بعض الصحف المحلية مع التركيز على الشراكات التوظيفية والتدريبية كالشراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أو المراكز التدريبية.

- تتمثل أوجه الشراكة وسبل التعاون في إبراز نجاحات الجمعية والترويج للعمل التنموي الخيري وتسويقه، وتوعية المستفيدين وتغيير ثقافتهم الرعوية، ونشر ثقافة التطوع في المجتمع، وتدريب وتأهيل المستفيدين وتوظيفهم، وتطوير قدرات الرواد والمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تنوع الشراكات وشمولها لحاجات المستفيدين من الجمعية والمجتمع المحلي.
- استقطاب آراء وأفكار المختصين فيما يتعلق بالشراكات في المشاريع التنموية.

• القضية السادسة: التنسيق والتكامل

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية أهمية التنسيق والتواصل بين الجمعية وفروعها بما في ذلك الجهات التابعة لها، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل مع الجهات الحكومية المعنية والجمعيات المماثلة والتأكد من عدم التداخل مع أدوارها بحيث تحقق التكامل معها، كما تناقش هذه القضية أبرز معوقات هذا التنسيق والتواصل، وماهية التنسيق والتواصل المطلوب والأدوات والوسائل التي يمكن استخدامها للقيام بذلك.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- يوجد العديد من معوقات التنسيق والتواصل بين الجمعية وفروعها، ومن أبرزها قوة اللامركزية وبعد المسافة بين الجمعية وبعض الفروع؛ مما يؤدي إلى قلة الاجتماعات الدورية فيما بينها، وعلى الصعيد الخارجي فهناك العديد من المعوقات للتنسيق والتواصل مع الجهات المماثلة، ومن أبرزها: وجود شيء من التنافس بين الجهات، صعوبة اقتناع بعض الجهات المماثلة، رغبة بعض الجمعيات في الظهور والسيطرة أو الشهرة. أما على مستوى التنسيق والتواصل مع الجهات الحكومية فيعد تخوف بعض الجهات الحكومية من التنسيق والتواصل مع الجمعيات الخيرية في ظل عدم وجود خطاب أو مستند رسمي أبرز معوقات ذلك التنسيق والتواصل.
- لا بد من تفعيل عملية التنسيق والتواصل بين الجمعية وفروعها حتى تسير وفق نفس التوجه وتستغل كافة إمكاناتها وطاقاتها وتحقق الاستفادة القصوى منها، ويمكن التغلب على بعد المسافة من خلال الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة والبريد الإلكتروني مع الحاجة إلى عقد اجتماعات دورية

ربما تكون شهرية، وعلى الصعيد الخارجي فلا بد من التنسيق والتواصل بشكل مستمر مع الجهات الحكومية والجمعيات المماثلة باستخدام شتى وسائل التواصل الممكنة والبرامج الإلكترونية بحيث يتحقق التكامل بين هذه الجمعيات وتوزع بعض المبادرات والبرامج بينها.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- إنشاء لجنة أو إدارة للتنسيق والتواصل في الجمعية وكل فرع من فروعها والجهات التابعة لها.
- إنشاء لجنة مركزية للتنسيق والتواصل تضم مندوب من الجمعية وكل فرع من فروعها والجهات التابعة لها.
- تطوير أنظمة وبرامج إلكترونية للتواصل الخارجي.
- عقد اجتماعات دورية بين الجهات الخيرية في المنطقة الشرقية بغرض التنسيق والتواصل.
- التركيز على وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة كونها وسيلة سهلة للتنسيق والتواصل.

● القضية السابعة: القدرات المؤسسية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية المتطلبات والاحتياجات الأساسية لبناء القدرات البشرية والتقنية والتنظيمية من أجل تحسين التنسيق الإداري ومنع تداخل الصلاحيات والمهام. كما تعمل هذه القضية على تحديد أبرز المحطات الأساسية للارتقاء بالبناء المؤسسي.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تتميز الجمعية بقدراتها التقنية الحالية بينما تشهد ضعفاً في القدرات البشرية والتنظيمية، فهناك العديد من المتطلبات والاحتياجات الأساسية للارتقاء بها ومن أبرزها: تطوير خطة للتوظيف واستقطاب الكفاءات، تطوير خطة تدريبية مبنية على دراسة الاحتياج التدريبي، إعداد اللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات وتطوير الهياكل التنظيمية للجمعية وفروعها.
- من أجل الوصول إلى بناء قوي ومتماسك لا بد من المرور بمحطات أساسية في العمل ومنها: تطوير التوجهات الاستراتيجية لقسم الموارد البشرية والشؤون الإدارية من رؤية ورسالة وقيم وأهداف والعمل على تحقيقها من خلال استقطاب الكوادر البشرية وإعادة الهيكلة وتطوير نظام إدارة الأداء.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تطوير أنظمة الحوكمة.
- تطوير نظام إدارة الأداء المؤسسي.
- تطوير نظام لإدارة الجودة.

● القضية الثامنة: الاستدامة المالية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة تحقيق الاستدامة المالية للجمعية وتنوع مصادر تمويلها لدعم استقرارها المالي والنأي بها عن التقلبات الاقتصادية أو التشريعات والقرارات ذات العلاقة، كما تناقش مجالات وأوجه تحقيق الاستدامة المالية.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- الوضع المالي الحالي للجمعية والتوجه المستهدف يُحتمُّ ضرورة البحث عن مصادر تمويلية إضافية تعمل على تحقيق الاستدامة المالية.
- أوجه ومجالات تحقيق الاستدامة المالية تشمل تأسيس الأوقاف التمويلية، تطوير مشاريع استثمارية كالمدارس الأهلية ومراكز التدريب، الاستفادة من الأراضي المخصصة للخدمات العامة، الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات وعقد الشراكات معها، عقد الشراكات التمويلية والحصول على الرعايات للبرامج والمشاريع.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- نشر ثقافة الوقف.
- تسويق المشاريع الوقفية.
- تأسيس أوقاف تمويلية.
- عقد شراكات تمويلية.
- تطوير استثمارات عقارية وتجارية.
- الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات.

الفصل السادس: إدارة المخاطر

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم السيناريوهات المتوقعة، وذلك على المستوى الكلي للجمعية، والتي لها انعكاس مباشر على اختيار الاستراتيجية الأنسب؛ وفقاً للمعطيات والمتغيرات البيئية الخارجية، كما يهدف هذا الفصل إلى تحليل المخاطر التشغيلية وذلك بتحديدتها وبيان الآثار التي قد تنجم عنها مع بيان احتمالية حدوث كل منها.

(٦-١) تحليل مستوى المخاطرة (الفرص/المخاطر)

من خلال تحليل البيئة الخارجية، ظهرت أبرز الفرص والمخاطر المحيطة بالجمعية، وبناءً عليها يمكن تحديد معالم التصور المستقبلي لها. وقد أظهرت نتائج التحليل بأن الفرص تفوق المخاطر المحتملة بشكل ملحوظ، وتظهر نتائج الجدول الآتي تحليل أبرز الفرص والمخاطر التي تواجهها الجمعية، والناجمة من تقييم البيئة الخارجية المحيطة بها، بالإضافة إلى تقييم درجة التأثير وإمكانية الاستفادة لكل عنصر (بإعطائها درجة من ٤) وكما هو موضح على النحو الآتي:

م	أبرز الفرص	درجة التأثير	إمكانية الاستفادة	التقييم المرجح
١	اهتمام المملكة بالعمل المجتمعي ودوره الهام في المجتمع	٤	٣,٢٥	١٣
٢	التركز الاقتصادي بالمنطقة الشرقية مع انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية	٤	٢,٥	١٠
٣	(٦٠ ٪) من الجمعيات العاملة بالمنطقة الشرقية تعمل في مجال البر	٣	٢,٢٥	٦,٧٥
٤	تأييد المتبرعين لدور الجمعية التنموي	٤	٢,٢٥	٩
٥	الصورة الذهنية الايجابية عن الجمعية	٤	٣	١٢
٦	تعدد وسائل التقنية وانتشارها لدى مختلف شرائح المجتمع	٤	٢,٧٥	١١
٧	تعدد فرص بناء الشراكات	٤	٢,٥	١٠
٨	الدعم الحكومي المباشر للفقراء والمحتاجين	٣	٢	٦
٩	قرارات وزارة العمل المتعلقة بتوطين الوظائف	٣	٢	٦

إجمالي درجة حجم التأثير ١٤٤/٨٤ (٥٩%)			
بيئة وافرة الفرص (٦٧-١٠٠): بيئة متوسطة الفرص (٣٤-٦٦) : بيئة ضعيفة الفرص (١-٣٣)			
م	أبرز المخاطر	درجة التأثير	ضعف المواجهة
١	احتمالية حدوث انكماش اقتصادي	٤	٢
٢	ارتفاع نسبة البطالة وبخاصة بين الإناث	٣	٢
٣	ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين	٤	١,٦
٤	ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين	٣	١,٦
٥	ضعف الرغبة والاستعداد للعمل لدى المستفيدين	٤	٢
٦	ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل	٢	٢
٧	تعرض العمل الخيري للهجوم والانتقاد	٢	١,٧٥
٨	السعودة الوهمية	٢	٢,٥
إجمالي درجة حجم التأثير ١٢٨/٤٦ (٣٦%)			
بيئة خطيرة التهديد (٦٧-١٠٠): بيئة متذبذبة (٣٤-٦٦) : بيئة ضعيفة التهديد (١-٣٣)			

جدول رقم (١-٦): تحليل الفرص والمخاطر

بعد استعراض أهم الفرص والتحديات المحتملة في البيئة الخارجية، يبين الشكل (١-٦) المشاهد المستقبلية (السيناريوهات) المحتملة وفقاً للفرص والتحديات، تم

تمثيلها أفقياً ورأسياً، بحيث تتوزع المشاهد المستقبلية المحتملة بين المناطق الملونة، والتي يشير الأخضر منها إلى وضع بيئي محفّز، والأصفر إلى وضع بيئي متوسط يميل إلى التذبذب، وأما الأحمر، فيشير إلى وضع حرج.



- السيناريو الأمثل (١): وضع بيئي مستقر / يتسم بوجود العديد من الفرص.
- السيناريو المتوسط (المتوقع) (٢): وضع بيئي يميل إلى الاستقرار / بوجود عدد من الفرص.
- السيناريو الأسوأ (٣): وضع بيئي يميل إلى الخطورة/ مع قلة فرص.

شكل رقم (١-٦): المشاهد المستقبلية المحتملة على المستوى الكلي

وبناءً على نتيجة تحليل الفرص والمخاطر الخاصة بالجمعية، فقد تم تحديد موضع الجمعية كما في الشكل المقابل.

(٢-٦) الخطط البديلة للسيناريوهات المحتملة

الخطة (ج)	خطة (ب)	خطة (أ)	الخطة
*	*	*	خيار التركيز
-	*	*	خيار التطوير
-	-	*	خيار التوسع

جدول رقم (٢-٦): الخيارات الاستراتيجية للخطط البديلة

يمثل جدول (٢-٦): ثلاثة أنواع من الخطط البديلة للسيناريوهات المذكورة أعلاه، والخيارات الاستراتيجية التي تتضمنها كل من هذه الخطط، وفقاً لما يلي:

- الخطة (أ): تمثل السيناريو الأمثل.
- الخطة (ب): تمثل السيناريو المتوسط (المتوقع).
- الخطة (ج): تمثل السيناريو الأسوأ.

وفيما يلي تعريف بالخيارات الاستراتيجية المتضمنة في هذه الخطط وفقاً لمستوى المخاطرة المتوقع:

• استراتيجية التركيز

تفتضي هذه الاستراتيجية تعزيز القدرات الذاتية للمنظمة وذلك لتعزيز البيئة الداخلية لها، وتهيتها داخلياً لمواجهة المزيد من ظروف البيئة الخارجية المحتملة. أما عن أهمية هذه الاستراتيجية، فإنها تتأكد - وبشكل كبير - في عدم وجود بديل آخر عن التطوير الداخلي بخلاف بقية الاستراتيجيات الأخرى المقترحة، بمعنى أن هذه الاستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها لدى معظم المنظمات. وبالنسبة للجمعية فإن هذه الاستراتيجية تمثل أولوية بالغة الأهمية على المدى القريب، ولا يمكن تأجيل العمل بها؛ بسبب الحاجة الماسة لها في كافة مراحل العمل بالخطوة الاستراتيجية. وبالتالي فإن على الجمعية تطبيق جملة من المبادرات والبرامج التطويرية لتطبيق هذه الاستراتيجية. يُذكر هنا أن مستوى المخاطرة لهذه الاستراتيجية يعدُّ ضئيلاً مقارنةً بالاستراتيجيات الأخرى وبالتالي يتم الاقتصار عليها عندما تكون البيئة خطرة وشديدة التهديد.

• استراتيجية التطوير

تقتضي هذه الاستراتيجية تعزيز الموقف المستقبلي للمنظمة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة. وبالنسبة للجمعية، فإن هذه الاستراتيجية تمثل أولوية وأهمية خاصة في الظروف الحالية والتي تتسم بوجود عدد من الفرص يمكن استغلالها لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، وبالتالي فإن على الجمعية تطبيق جملة من المبادرات والبرامج المعنية بتطوير بعض الخدمات الأساسية لتطبيق هذه الاستراتيجية. يُذكر هنا أن مستوى المخاطرة لهذه الاستراتيجية يُعدُّ متوسطاً، على اعتبار أن حجم تكاليف تطوير تلك الخدمات يُعدُّ متقارباً مع حجم التمويل الذي ستحصل عليه الجمعية عن طريق الأوقاف المستقبلية والشراكات التمويلية ورعاية البرامج والتبرعات.

• استراتيجية التنوع والتوسع

تقتضي هذه الاستراتيجية استهداف فئات جديدة وتطوير العديد من المنتجات والخدمات المختلفة والمتنوعة، إضافةً إلى الانتشار الجغرافي من خلال فتح فروع ومنافذ جديدة. وبالنسبة للجمعية، فإن هذه الاستراتيجية تقتضي قيام الجمعية بتطوير مجموعة من الخدمات الجديدة واستهداف شرائح مختلفة، بالإضافة إلى فتح المزيد من الفروع في المنطقة الشرقية. وربما تبرز أهمية هذه الاستراتيجية على المدى المتوسط أو البعيد، وبعد تطبيق استراتيجيات التركيز والتطوير، وبعد أن تكون قد ازدادت جاهزية الجمعية إدارياً وفنياً. وتختلف درجة المخاطرة في هذه الاستراتيجية باختلاف درجة التوسع والتنوع، إلا أنها تُعدُّ مرتفعة بشكل عام مقارنةً بالاستراتيجيات الأخرى، لذا فهي تستخدم عندما تكون البيئة ضعيفة التهديد أو حتى مستقرة تماماً.

وبناءً على المعطيات السابقة ونتائج التحليل، يتبين لنا أن الخطة (ب) هي الخطة الأنسب والأفضل للجمعية والأكثر ملاءمةً لبيئتها الخارجية واستقرارها، وذلك بتبني خيارَي التركيز والتطوير وتطبيق المبادرات والبرامج الخاصة بهما. وكما هو موضح بالجدول التالي:

المبادرة/ البرنامج	الخيار الاستراتيجي
تطوير واستقطاب الكفاءات والكوادر المتخصصة	التركيز
تطوير البنية التنظيمية.	
تأسيس أوقاف تمويلية	
بناء القدرات الاستثمارية	
التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة	
نشر الثقافة التنموية والتطوعية	التطوير
عقد شراكات استراتيجية	
إنشاء مركز تدريبي لتدريب المستفيدين والرواد المجتمعيين	
تأسيس حاضنة للبرامج والمشاريع النوعية التخصصية	
تطوير برامج ومشاريع ريادية	

جدول رقم (٦-٣): المبادرات والبرامج وفقاً للخيارات الاستراتيجية

(٦-٣) تحليل المخاطر التشغيلية

على المستوى التشغيلي، فإن الجدول الآتي يظهر أبرز المخاطر موزعةً على أربعة مستويات من الآثار المحتملة، بالإضافة إلى احتمالية حدوث هذه الآثار حسب توقعات الفريق الاستشاري:

الآثار/الاحتمالية								المخاطر
احتمالية الحدوث	أثر كارثي ٤	احتمالية الحدوث	أثر كبير ٣	احتمالية الحدوث	أثر متوسط ٢	احتمالية الحدوث	أثر بسيط ١	
غير وارد	تجاوز تاريخ التنفيذ بواقع سنة	نادراً	تجاوز تاريخ التنفيذ بواقع (٦) أشهر	محتمل	تجاوز تاريخ التنفيذ بواقع (٣) أشهر	غالباً	تجاوز تاريخ التنفيذ بواقع شهر	مخاطر تنفيذ المشاريع
غير وارد	جميع المساعدات تصل لغير مستحقيها	غير وارد	معظم المساعدات تصل لغير مستحقيها	نادراً	العديد من حالات وصول المساعدات لغير مستحقيها	محتمل	عدد محدود من حالات وصول المساعدات لغير مستحقيها	المخاطر المهنية
غير وارد	نقص (٧٠٪) في الكفاءات المتخصصة	نادراً	نقص (٥٠٪) في الكفاءات المتخصصة	محتمل	نقص (٣٠٪) في الكفاءات المتخصصة	غالباً	نقص (١٠٪) في الكفاءات المتخصصة	مخاطر قلة الكفاءات المتخصصة
غير وارد	صورة ذهنية سلبية لدى الجهات الحكومية والداعمين ورجال الأعمال والمجتمع.	نادراً	صورة ذهنية سلبية لدى العديد من رجال الأعمال والداعمين.	محتمل	صورة ذهنية سلبية لدى عدد محدود من الداعمين	محتمل	صورة ذهنية سلبية لدى عينة من المجتمع.	مخاطر السمعة
غير وارد	عجز مالي (المصاريف أكبر من الإيرادات) بأكثر من (٣) مليون.	نادراً	عجز مالي (المصاريف أكبر من الإيرادات) بأكثر من مليون وأقل من (٣) مليون	نادراً	عجز مالي (المصاريف أكبر من الإيرادات) بأكثر من نصف مليون وأقل من مليون	محتمل	عجز مالي (المصاريف أكبر من الإيرادات) بنصف مليون أو أقل	مخاطر الاستقرار المالي
غير وارد	غياب الأمين العام ومساعدته.	نادراً	غياب الأمين العام أو مساعدته	نادراً	غياب معظم مديري الإدارات.	محتمل	غياب عدد محدود من مديري الإدارات	مخاطر غياب القيادات
غير وارد	إغلاق الجمعية وفروعها والجهات التابعة لها	نادراً	إغلاق بعض فروع الجمعية أو الجهات التابعة لها	محتمل	التضييق على عمل الجمعية وطرق جمع التبرعات	محتمل	عدم إعطاء تراخيص للتوسع وفتح فروع جديدة	مخاطر نظامية

جدول رقم (٦-٤): المخاطر التشغيلية وأثر حدوثها واحتمالاتها

وبناءً على الجدول السابق يتبين لنا أن جميع المخاطر التشغيلية ذات الأثر الكبير والكارثي تعدُّ نادرة الحدوث أو غير واردة أساساً. وتعد مخاطر تنفيذ المشاريع ومخاطر نقص الكوادر المتخصصة هي الأبرز ويليها مخاطر السمعة والمخاطر النظامية، الأمر الذي يستلزم تخصيص مبادرات وبرامج لتطوير إدارة المشاريع واستقطاب الكفاءات والكوادر وفقاً لخطة توظيف واضحة تتضمن استقطاب جميع الكفاءات الوظيفية اللازمة لسد احتياج الجمعية وفقاً لأولويات مختلفة حسب الأهمية مع تقدير تكاليف التوظيف. كما يجب على الجمعية التركيز على الجانب الإعلامي والتنسيق والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام للتقليل من المخاطر النظامية ومخاطر المساس بسمعة الجمعية مع عدم إغفال باقي المخاطر كالمخاطر المالية والمهنية والقيادية كي لا تزداد احتمالية حدوثها.

الفصل السابع: الملامح الاستراتيجية

مقدمة

يستعرض هذا الفصل في مقدمته الملامح الاستراتيجية للجمعية؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف استراتيجية تم التوصل إليها بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، من خلال استخدام مجموعة من أدوات التحليل؛ والتي رسمت توجه الجمعية خلال المرحلة المقبلة. كما يستعرض هذا الفصل مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية للقضايا الاستراتيجية بهدف التأكد من معالجة الأهداف لجميع القضايا الاستراتيجية.

(١-٧) الرؤية

" رائدة التنمية المجتمعية".

(٢-٧) الرسالة

" تمكين القدرات المجتمعية نحو تنمية الفئات الأكثر احتياجاً بالمنطقة الشرقية".

(٣-٧) القيم الرئيسية

تمثل القيم الإطار القيمي المؤسسي الحاكم بوصفها الموجهات الداخلية التي تسهم في تطبيق التوجهات الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، بحيث يجب ترسيخها في وعي قيادات الجمعية وممارسات الأفراد فيها. وهي على النحو الآتي:

- الإحسان
- الإبداع والابتكار
- الاحترافية
- المصداقية والشفافية.

(٧-٤) الأهداف الاستراتيجية

قام فريق العمل الاستشاري من خلال ورشة عمل تفاعلية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة بالاتفاق على الأهداف الاستراتيجية للجمعية بعد النظر في الرؤية والرسالة والكيفية التي من خلالها يتم معالجة القضايا الاستراتيجية. وقد برزت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية نستعرضها فيما يلي:

١. تشجيع وتبني الحلول المبتكرة لتعزيز التنمية المستدامة للفئات المحتاجة.

يعبر هذا الهدف عن توجه الجمعية المستقبلي في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة عبر دعم بناء قدرات المستفيدين وتوفير البيئة الصحية والتعليمية والتأهيلية المناسبة لهم واللازمة لتحقيق الإنتاجية والاكتفاء الذاتي، وذلك من خلال دعم الرواد والمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية وبناء قدراتها. ويعد هذا الهدف بذلك أهم الأهداف الاستراتيجية حيث يزيد أثر الجمعية المجتمعي، وبتحقيقه تصل الجمعية إلى أضعاف أعداد المستفيدين الحاليين وترتقي بمعظمهم إلى حالة الكفاف، وبذلك تحقق التنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الهدف لا بد من قيام الجمعية باستكشاف الرواد المجتمعيين والبرامج والمؤسسات المجتمعية والجمعيات التخصصية لدعم بناء قدراتها لتمكينها من خدمة أكبر عدد من المستفيدين بشكل خاص والمجتمع بأكمله بشكل عام.

٢. دعم بناء القدرات الإنتاجية للأسر المستفيدة.

يلبي هذا الهدف الفترة الانتقالية ما بين تقديم الخدمات الرعوية الحالية وتحقيق التنمية المستدامة مستقبلاً. فهو يسعى إلى دعم بناء قدرات المستفيدين وتشجيعهم ليكونوا أفراداً منتجين من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتأهيلية والتمويلية لهم بشكل مباشر أو من خلال تقديم مجموعة من الحوافز لهم لتشجيعهم على التطوير والتعلم وبالتالي يتم تطويرهم بشكل غير مباشر والارتقاء بهم إلى درجة الاكتفاء وحالة الكفاف.

٣. دعم الأفراد والأسر الأكثر احتياجاً بما يحفظ كرامتهم.

في ظل تركيز الجمعية على الجانب التنموي والتأهيلي للمستفيدين، فهي لن تتوقف عن تقديم الخدمات الرعوية لهم إلا بعد تأهيلهم وتمكينهم والتأكد من قدرتهم على الإنتاجية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، مع الاستمرار في تقديم المساعدات النقدية الطارئة ورعاية العجزة وكبار السن وغير القادرين على العمل بشكل عام. وبالتالي فهذا الهدف يختص بتقديم المساعدات الشهرية للمحتاجين بجانب تقديم المساعدات الطارئة لمستحقيها.

٤. تعزيز التكاملية بالتنسيق مع أصحاب المصلحة والتواصل معهم

لن تتمكن الجمعية من تحقيق توجهاها وأهدافها وتقديم خدماتها بجودة وكفاءة عالية إلا من خلال التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة من مستفيدين ومتبرعين وملتزمين ووجهات حكومية، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل مع الجهات المماثلة. كما أن تحقيق هذا الهدف سيكون له انعكاسات إيجابية على الصورة الذهنية عن الجمعية لدى المستفيدين والمتبرعين بشكل خاص وأصحاب المصلحة بشكل عام، وسيدعم الالتزام والمصداقية في تقديم الجمعية لخدماتها. لذا سيركز هذا الهدف على الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي إلى جانب التواصل المستمر والتنسيق والتكامل مع أصحاب المصلحة.

٥. تشجيع التطوع في دعم أنشطة الجمعية المجتمعية.

يسعى هذا الهدف إلى خدمة أكبر عدد من المستفيدين بأقل التكاليف الممكنة، وذلك من خلال تشجيع العمل التطوعي وفتح قنوات تطوعية للجمعية لاستغلال الكفاءات التطوعية المختصة في مجالات الجمعية وخدماتها.

٦. بناء الشراكات الاستراتيجية

يركز هذا الهدف على أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به الشراكات مع المؤسسات والشركات والجهات المختلفة في تعزيز دور الجمعية في التنمية المجتمعية وتمكينها من ممارسة أعمالها. إن الاهتمام بتطوير الشراكات يعدُّ من المحاور الأساسية الاستراتيجية للجمعية، حيث يمكن من خلالها تحقيق توجهات الجمعية وأهدافها الاستراتيجية وينعكس على مستوى أدائها وجودة خدماتها، ولا تنحصر هذه الشراكات مع الجهات الداعمة أو المانحة، بل تمتد إلى الشراكات التدريبية والتوظيفية والإعلامية إلى جانب الشراكة مع الجمعيات التخصصية.

٧. تطوير البنية المؤسسية

كي تتمكن الجمعية من تحقيق توجهاها وممارسة أعمالها، فهي بحاجة إلى أن يكون لديها كوادر مؤهلة ومتخصصة وأنظمة ولوائح إدارية ومالية واضحة ومفعلة. ولا يمكن تحقيق أي من الأهداف الاستراتيجية السابقة ما لم تكن هذه البنية المؤسسية جاهزة بشكل كامل وقادرة على تحمل الضغوط وتقديم الخدمات بسرعة وفعالية. لذا فإن الجمعية ستعمل على تحقيق هذا الهدف من خلال استقطاب الخبراء والكفاءات واستبقائها، وتنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية لدى الموظفين، وتوثيق السياسات والإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية للجمعية من مقرات ومرافق وأجهزة؛ بحيث تلبى احتياجاتها في الفترة

المقبلة. فقد جاء هذا الهدف حتى يمكن الجمعية من تحقيق الكفاءة التشغيلية على كافة المستويات الإدارية والفنية في بيئتها الداخلية، حيث يعتبر البناء المؤسسي من أبرز ركائز النجاح الذي يقوم عليه نجاح المؤسسات في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كما أنه يشكل الأداة الفاعلة نحو تحويل الخطط إلى واقع عملي له نتائجه وآثاره في البيئة المحيطة. وبالدرجة التي يظهر بها متماسكاً ومتناغماً، فإن الأثر يكون أكثر وضوحاً وفاعلية.

٨. تحقيق الاستدامة المالية

يعمل هذا الهدف على تعزيز الاستدامة المالية للجمعية من خلال تنويع مصادر إيراداتها، وذلك بتفعيل دور إدارة الاستثمارات وتنمية الموارد، وتأسيس أوقاف خاصة بها، وتوسيع مشاريعها الاستثمارية، وعقد شراكات تمويلية وغير ذلك؛ تحسباً للظروف والعوامل المحيطة، والتي قد تؤثر على استدامة موارد الجمعية المالية.

(٥-٧) مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية بالقضايا الاستراتيجية

تربط هذه المصفوفة العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية من جهة، والقضايا الاستراتيجية من جهةٍ أخرى، وقد تم إبراز ذلك للتأكد من أن الأهداف تغطي القضايا كافة. ويلحظ أن الهدف الواحد قد يرتبط بأكثر من قضية، وبالمقابل فإن كل قضية قد ترتبط بدورها بأكثر من هدف.

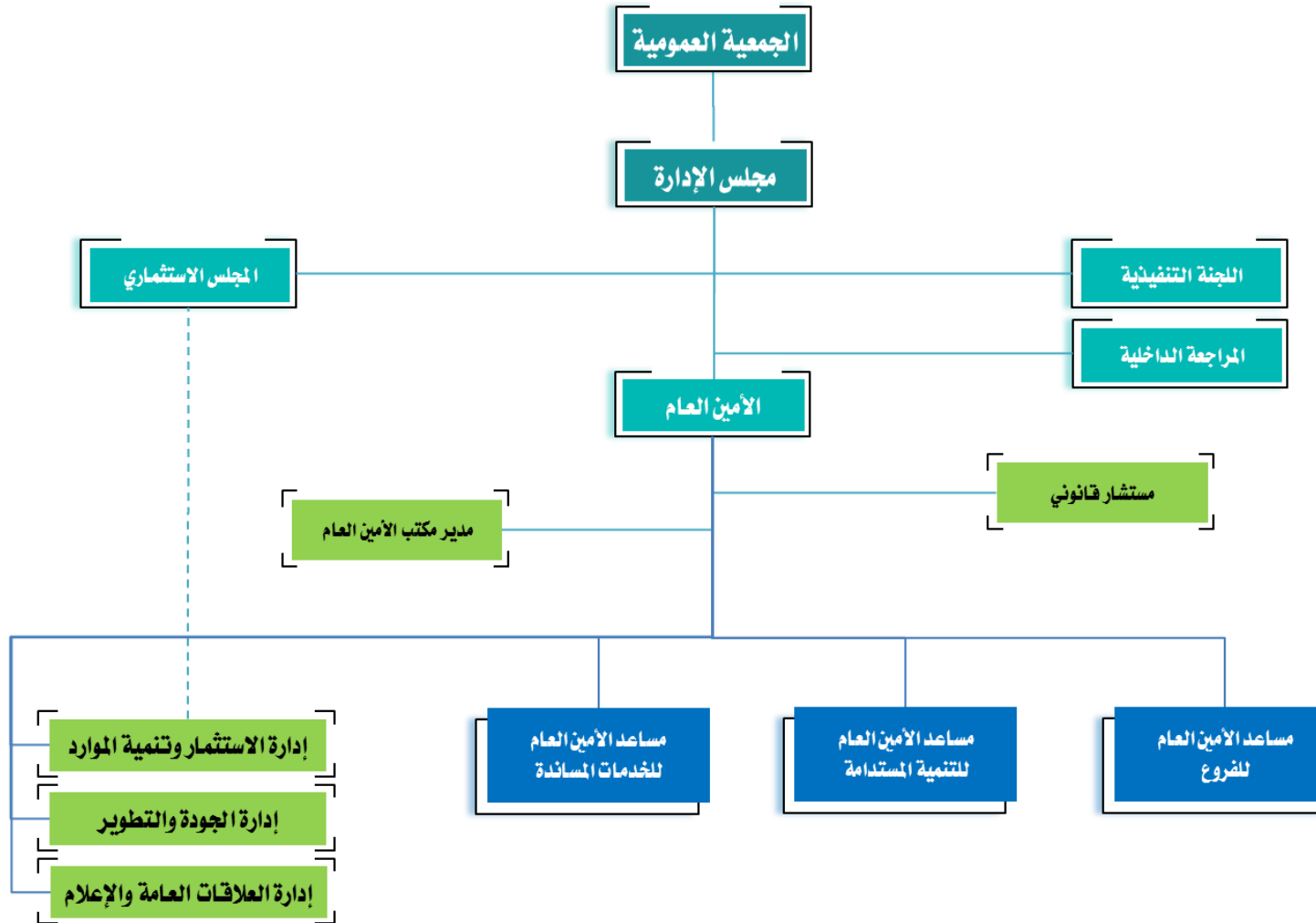
الهدف القضية	تشجيع وتبني الحلول المبتكرة لتعزيز التنمية المستدامة للفئات المحتاجة	دعم بناء القدرات الإنتاجية للأسر المستفيدة	دعم الأفراد والأسر الأكثر احتياجاً بما يحفظ كرامتهم	تعزيز التكاملية بالتنسيق مع أصحاب المصلحة والتواصل معهم	تشجيع التطوع في دعم أنشطة الجمعية الاجتماعية	بناء الشراكات الاستراتيجية	تطوير البنية المؤسسية	تحقيق الاستدامة المالية
تأهيل المستفيدين								
التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة								
التطوع								
القدرات الريادية								
الشراكات الاستراتيجية								
التنسيق والتكامل								
البنية المؤسسية								
الاستدامة المالية								

الفصل الثامن: الهيكل التنظيمي

مقدمة

تم إعداد الهيكل التنظيمي للجمعية بناءً على معرفة الواقع الحالي للجمعية واستقراء الحال المأمول لها خلال السنوات القادمة بإذن الله وقد تم استعراض الهيكل ومناقشة بشكل تفصيلي.

وبناءً عليه، فإن الهيكل التنظيمي الجديد اشتمل على كافة الوظائف القائمة حالياً في الجمعية سواءً بقيت على وضعها الحالي أو حسب ما لحقها من تعديل، وكذلك الوظائف التي تحتاجها الجمعية في ظل تطورها ونموها خلال السنوات القليلة القادمة بإذن الله.





MERAS
Consulting

www.meras.com.sa