



البناء المؤسسي وأثره على تنمية الموارد المالية للجمعيات الخيرية

جمعية المودة للتنمية الأسرية بجدة نموذجاً



مداد MEDAD
المركز الدولي للأبحاث والدراسات
International Center For Research
& Studies

إعداد :

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)



مداد MEDAD

المركز الدولي للأبحاث والدراسات

International Center For Research
& Studies

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)
<http://www.medadcenter.com>

يمنع نسخ أو استعمال جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيها التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ، المعلومات واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر

الطبعة الأولى ٢٠٢١ / ١٤٤٣هـ

(الأراء الواردة في الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي المركز)

© فرع شركة مداد الدولي لتطوير العمل الخيري المحدودة، ١٤٤٣هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

البناء المؤسسي وأثره على تنمية الموارد المالية للجمعيات الخيرية

جمعية المودة للتنمية الأسرية نموذجاً

؛ مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري. - جدة، ١٤٤٣هـ / ٣٠ص؛ ١٧سم × ٢٤سم

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٣٢٤٣

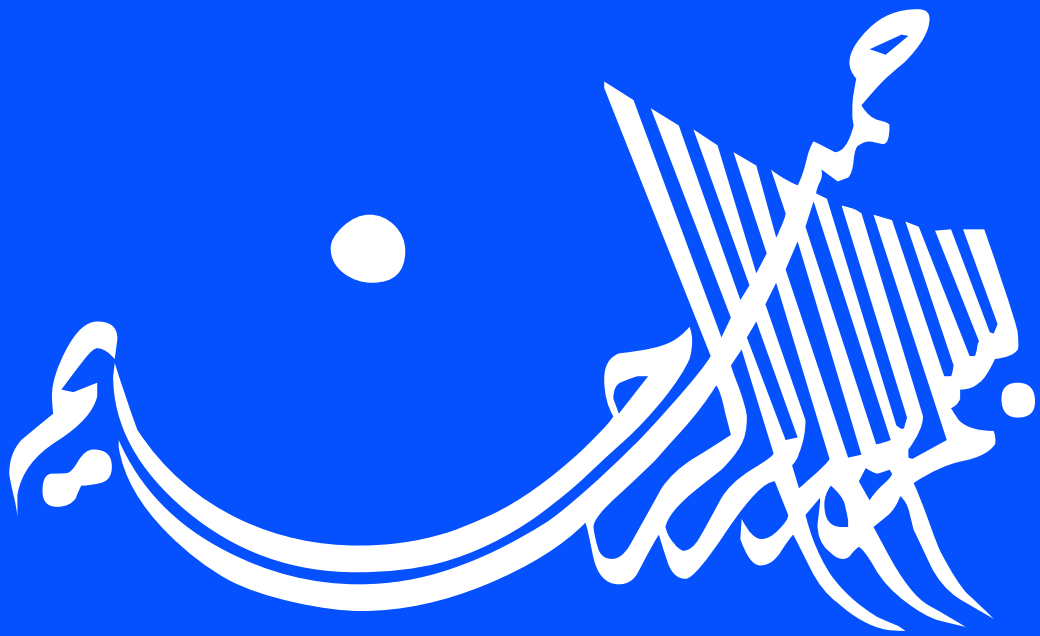
ردمك : ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٩٥٠٣-٣

جميع الحقوق الفكرية والطباعة محفوظة

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: ٩٦٦٩٢٠٠٦٦٧٤+

بريد إلكتروني : info@medadcenter.com



المحتويات

تقديم

٦

ملخص تنفيذي

٨

جمعية المودة والبناء المؤسسي

٩

رحلة البناء المؤسسي لتنمية الموارد المالية

١٩

صعود الإيرادات المالية للجمعية

٢١

تحديات الرحلة

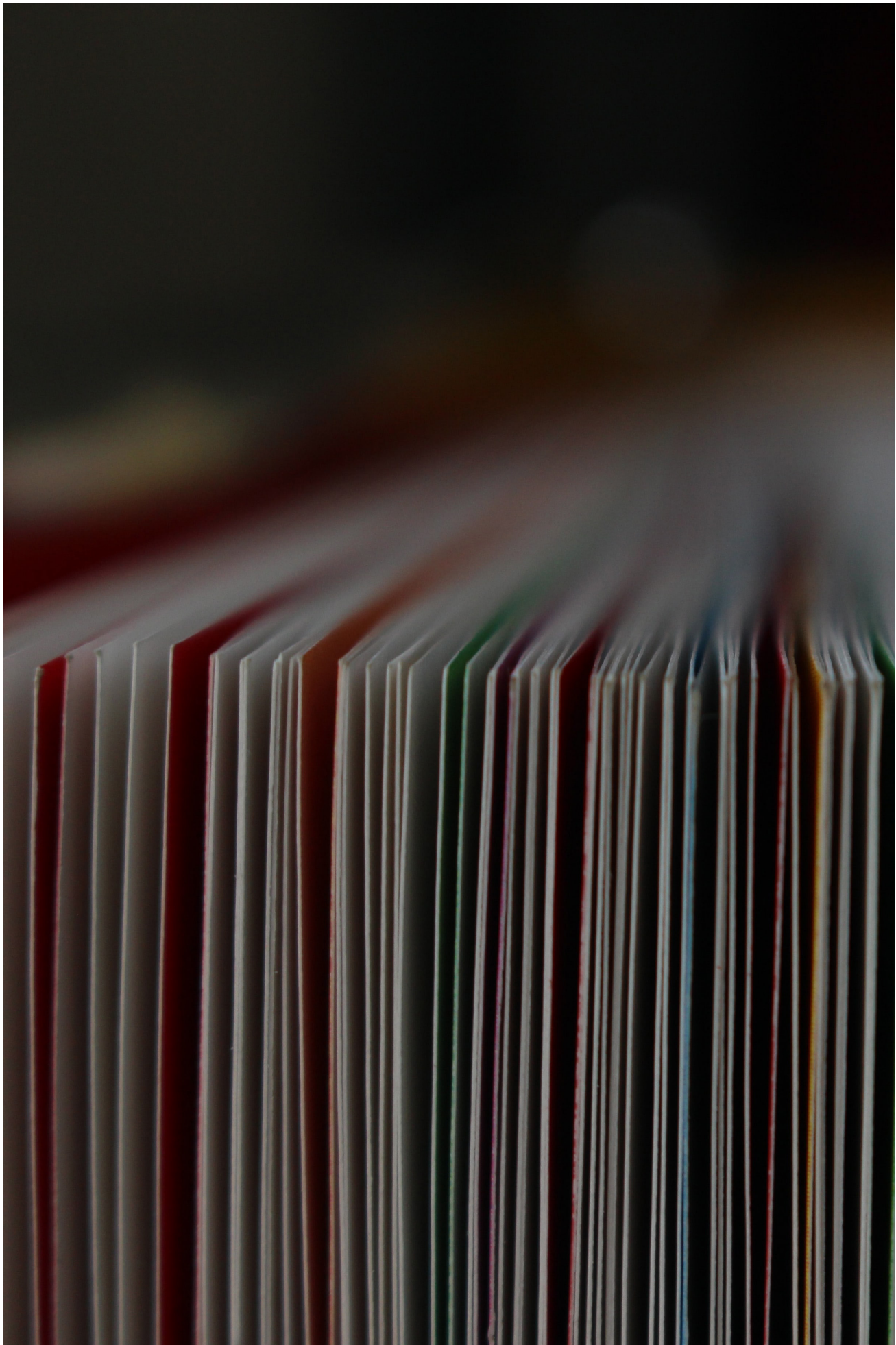
٢٧

الدروس المستفادة

٣٠

المراجع

٣٣



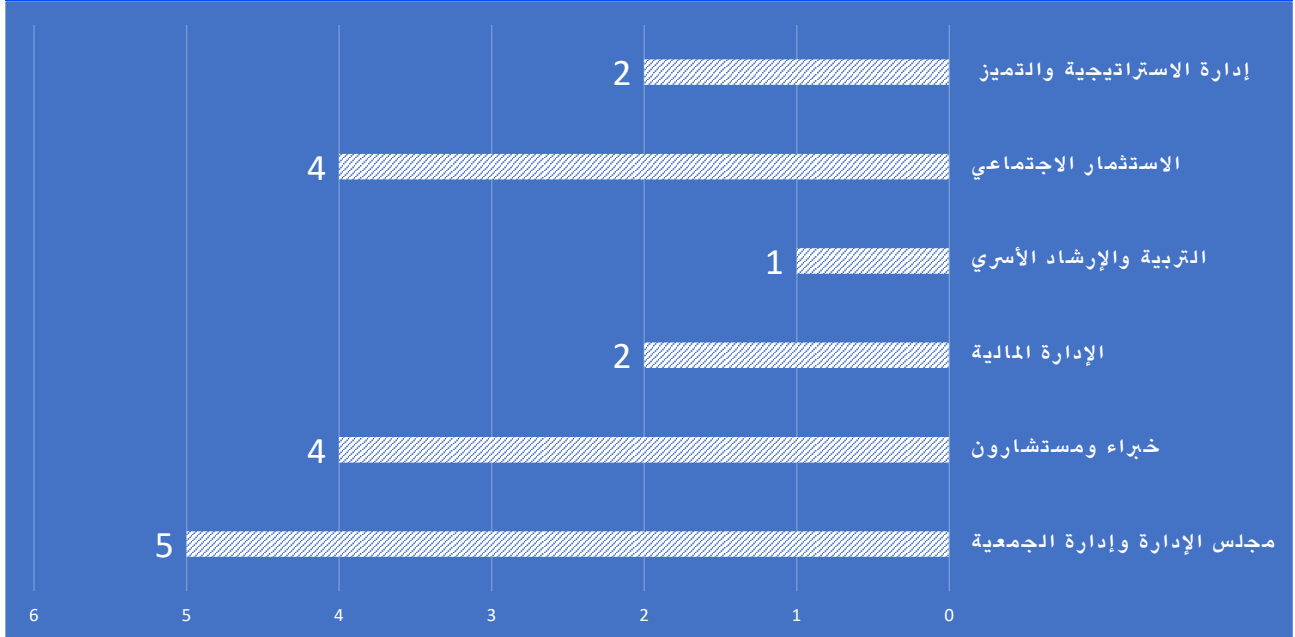
تستخدم مختلف الأدوات الكمية والكيفية لجمع وتحليل البيانات التي تشمل المقابلات الشخصية والأدبيات والتقارير السنوية والوثائق والسجلات وحلقات النقاش وغيرها، وتعتبر المقابلات الشخصية من أهم وسائله لجمع البيانات عن الحالة المدروسة، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات عبر وسائل الاتصال المرئي مع عينة من الإداريين العاملين يمثلون مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ضمت مدير عام الجمعية وأعضاء من مجلس الإدارة وخبراء ومستشارين وممثلين للإدارة المالية والتربية والإرشاد الأسري والاستثمار الاجتماعي وإدارة الاستراتيجية والتميز كما هو موضح في الشكل البياني أدناه:

يقدم المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) هذه الدراسة في إطار مشروع دراسات الحالة لاستعراض أبرز التجارب في مجال العمل الخيري وتوظيف الدروس المستفادة منها لتطويره والنهوض به.

وتجربة البناء المؤسسي وأثره على الاستدامة المالية في جمعية المودة للتنمية الأسرية بمكة المكرمة، تجربة ثرية تستحق الدراسة، حيث بدأت هذه التجربة بالتأسيس والبناء ثم انطلقت نحو التميز والاستدامة والمنافسة على الجوائز المحلية والإقليمية والعالمية، وهي مؤشرات تؤكد بجلاء نضج التجربة وثراء المعرفة وبواعث الإبداع والتميز لدى القيادة وفريق العمل..

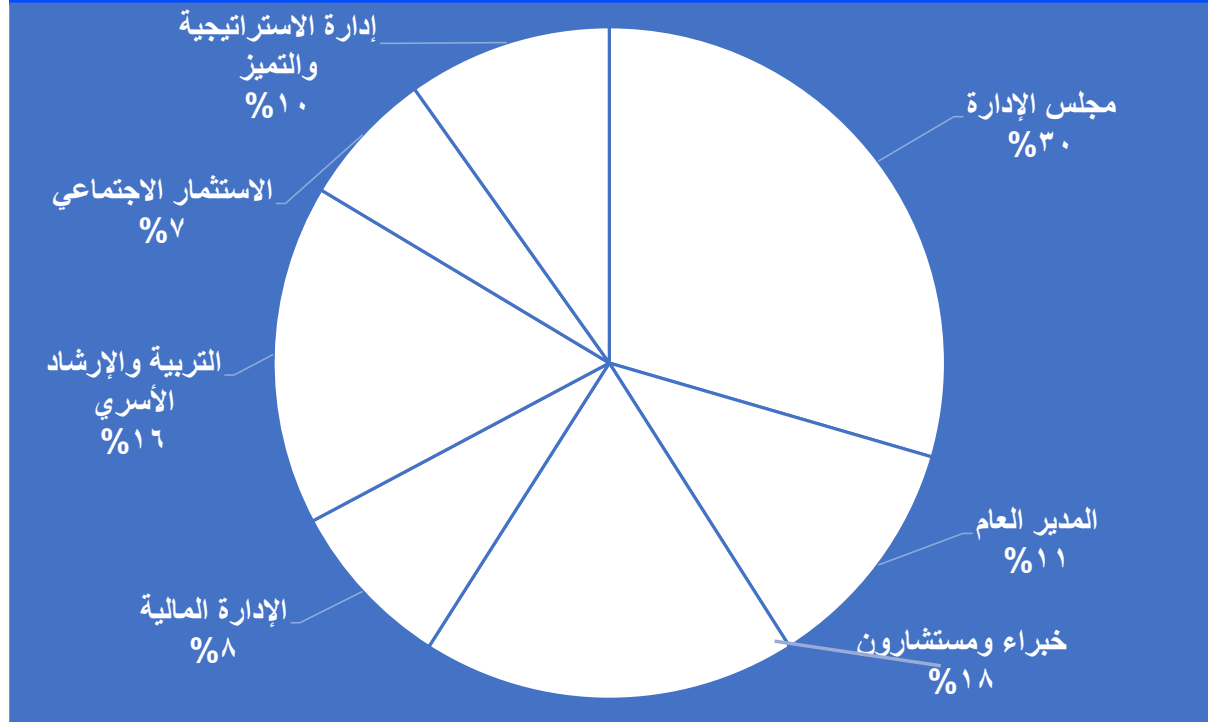
وتم استخدام منهج دراسة الحالة لتنفيذ هذه الدراسة لما يتميز به من عمق وشمول يوفره تنوع منهجيته التي

شكل رقم (1) أعضاء عينة المقابلات من إدارات الجمعية



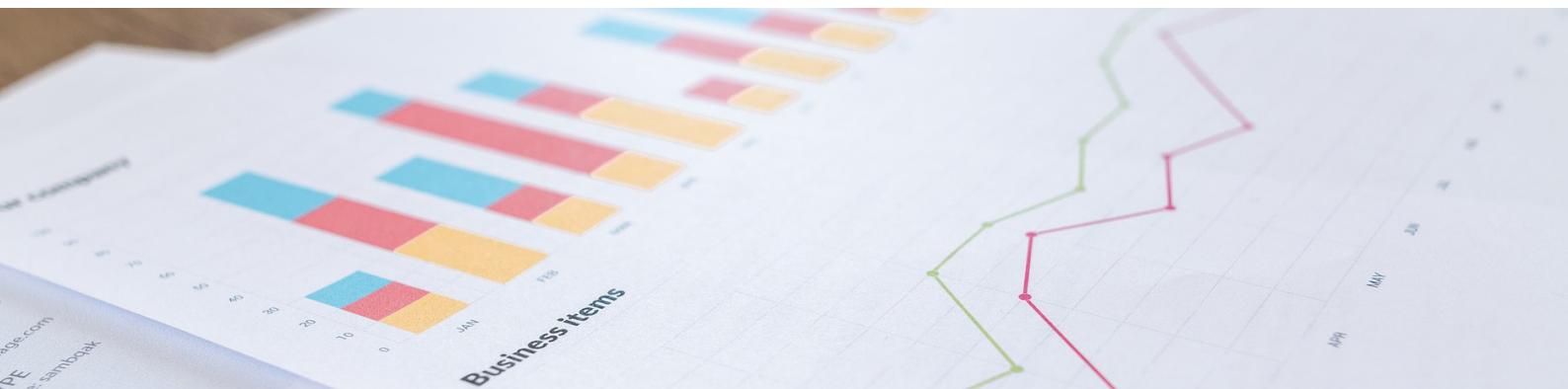
ويتضح أن عينة المقابلات يتمتعون بخبرات عملية طويلة مع جمعية المودة تبلغ في متوسطها (٨,٧) عاماً لكل منهم كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

شكل رقم (٢) الخبرة العملية لأعضاء عينة المقابلات مع الجمعية



والوسائل التي تتبعها الجمعية لمواجهة الصعوبات ومشكلات التمويل وتحقيق الاستدامة المالية، والدروس المستفادة من تجربة الجمعية في الأداء المؤسسي التي يمكن أن تستفيد منها الجمعيات الخيرية الأخرى.

وتدور تساؤلات هذه الدراسة حول عدة محاور للتعرف على البناء المؤسسي وأثره على الاستدامة المالية بجمعية المودة للتنمية الأسرية وأهم التغييرات التي أحدثت القفزة النوعية للجمعية في أهم الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والموارد



ملخص تنفيذي

والتحديات وعمليات التقويم والتحسين. كما اهتمت الدراسة باستعراض مسيرة الجمعية التي بدأت صغيرة وذات قدرات مالية وبشرية متواضعة حتى وصلت إلى ما شهدته من تطور كبير في آفاق العمل المؤسسي الفعال وما حققت من أثر من خلال مختلف البرامج الموجهة إلى جميع قطاعات المجتمع. واستمرت الجمعية في الالتزام بمقومات تطوير الأداء مما ساهم في انتقالها إلى آفاق التميز المؤسسي العالمي وحصولها على العديد من الجوائز المحلية والإقليمية والدولية.

وتوضح الدراسة أهم معالم الرؤية الاستراتيجية للجمعية والتي تقوم على مجموعة من القيم الجوهرية تتمثل في الموثوقية والابتكار والخصوصية والشفافية والتكامل والتميز والعمل الجماعي، وتسعى إلى تعزيز المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق أهدافها من خلال بناء فريق عمل ذي كفاءة عالية وفاعلية وبناء وتمكين الصف الثاني واستقطاب المتطوعين والممارسين، وتطوير بيئة العمل لتكون جاذبة ومتطورة.

وتركز استراتيجية الجمعية في محور المستفيدين على اجتذاب المستفيدين وكسب رضاهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تعظيم المنفعة وتحقيق الرضا وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة والإسهام الفاعل في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. وفي بعدها المالي اهتمت استراتيجية الجمعية بضمان تحقيق استدامة اقتصادية ومالية عن طريق إيجاد مصادر دخل ثابتة وقابلة للنمو.

ويتجلى من خلال هذه الدراسة اهتمام الجمعية بالبناء المؤسسي بالجمعية في ابتكار المبادرات والخدمات النوعية واستشراف الاحتياجات والأولويات المستقبلية للأسرة، والسعي لاستدامة التميز المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير الشراكات الاستراتيجية الفاعلة، إضافة إلى تطوير منظومة الاتصال المؤسسي ونمذجة منظومة العمل وتنمية وتنويع إيرادات الجمعية.

وتشير الدراسة إلى ما قامت به الجمعية من نمذجة لغالبية المبادرات الأسرية حتى أصبحت بمثابة الجهة الاستشارية والتنفيذية الشريكة للجهات الحكومية، مما أدى إلى ارتفاع حجم المشاريع الحكومية التي تتولاها وتنويع مصادر دخلها وتعزيز استدامتها المالية ومواجهة صعوباتها من خلال مختلف الوسائل.

يمثل العمل المؤسسي عنصراً أساسياً في المنظمات الخيرية لضمان ثبات العمل واستمراره والمحافظة على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات والمحافظة على الاستقرار الإداري والمالي لتلك المنظمات، وقد نبعت فكرة هذه الدراسة من استشعار الدور المحوري للبناء المؤسسي على مختلف جوانب الأداء وأثره الملموس على تنمية الموارد واستدامتها.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البناء المؤسسي لجمعية المودة للتنمية الأسرية بمكة المكرمة وعوامل تطوره ودوره في النجاحات التي حققتها الجمعية حتى صارت من بين المؤسسات الخيرية القائمة على العمل المؤسسي المتميز كتجربة رائدة يستفاد منها في إثراء التجارب واستقاء الدروس والعبر للنهوض بمنظمات القطاع الخيري.

وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لتنفيذ هذه الدراسة لما يتميز به من عمق وشمول يوفره تنوع منهجيته التي تستخدم مختلف الأدوات الكمية والكيفية لجمع وتحليل البيانات. وتعتبر المقابلات الشخصية من أهم وسائل جمع البيانات عن الحالة المدروسة، حيث تم استخدامها في هذه الدراسة مع عينة من الإداريين العاملين يمثلون مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ضمت مدير عام الجمعية وأعضاء من مجلس الإدارة وخبراء ومستشارين وممثلين للإدارة المالية والتربية والإرشاد الأسري والاستثمار الاجتماعي وإدارة الاستراتيجية والتميز.

وتدور تساؤلات هذه الدراسة حول عدة محاور للتعرف على البناء المؤسسي والاستدامة المالية بجمعية المودة للتنمية الأسرية وأهم التغييرات التي أحدثت القفزة النوعية للجمعية ومستوى التزام إدارة الجمعية بالمصداقية والشفافية والقيادة الإدارية الرشيدة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات تحقيق رؤيتها والوسائل التي تتبعها لمواجهة الصعوبات والتحديات وعمليات التقويم والتحسين، والدروس المسفادة من تجربة الجمعية في الأداء المؤسسي التي يمكن أن تستفيد منها الجمعيات الخيرية الأخرى.

وتتضمن محاور الدراسة التعرف على البناء المؤسسي والاستدامة المالية بجمعية المودة للتنمية للأسرية وأهم التغييرات التي أحدثت القفزة النوعية للجمعية ومستوى التزام إدارة الجمعية بالمصداقية والشفافية والقيادة الإدارية الرشيدة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات تحقيق رؤيتها والوسائل التي تتبعها لمواجهة الصعوبات

١

جمعية المودة والبناء المؤسسي



أ/ النشأة والتاريخ:

الخدمة فدخل موضوع الاستشارات الهاتفية والمقابلة، وبدأت الجمعية في التطوير الداخلي بدءاً من تعيين مديراً مفرغاً وقد بدأ في استقطاب الكوادر البشرية إدارياً وفنياً بالشكل الذي يضمن ارتقاء الجمعية وتجويد العمل بها، فتم الاهتمام بموضوع الجودة والتميز والإدارة المالية، وتنمية الموارد واستدامتها.

تطورت أعمال الجمعية بشكل لافت خلال الفترة منذ التأسيس حتى عام ٢٠١٠م بعد أن انتقلت إلى مرحلة جديدة من العمل المكتبي المسائي، وبدأت تخصصاتها في التوسع، واعتماد استراتيجية الدراسات البحثية والتدريب

شهدت الجمعية مرحلة جديدة من العمل المؤسسي

تأسست جمعية المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة عام ٢٠٠٣م وهي جمعية تنموية غير ربحية متخصصة في تعليم وتدريب وإرشاد وإصلاح وتوعية واستقرار الأسرة وتكوين بيئة أسرية صحية وأمنة للأبناء . وتسعى الجمعية لأن تكون مرجعاً رئيساً لقضايا الأسرة والإسهام في طرح أفضل الحلول الاستراتيجية في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني المتعلقة بالأسرة وتأهيل أفضل الكفاءات من المختصين في هذا المجال.

كانت انطلاقة الجمعية متواضعة في بدايتها لأن أغلب العاملين بالجمعية كانوا موظفين بجهات أخرى. وكانت تنمية الموارد تعتمد على مصدرين هما إعانات الوزارة والتبرعات العامة. ومع مرور الوقت بدأ التوسع في تقديم

الفترة من ٢٠١٦ - ٢٠١٨ م، حيث حصلت في عام ٢٠١٦ م على أول شهادة في معايير التميز المؤسسي من المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) ، وفي عام ٢٠١٧ م أطلقت الخطة الاستراتيجية الأولى بمعايير احترافية وبالاعتماد على شركة خبيرة في المجال وبمشاركة فريق العمل. ونتيجة لأدائها المؤسسي المتميز منذ تأسيسها نالت جمعية المودة للتنمية الأسرية العديد من الجوائز من بينها ما يلي:

خلال الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٥ م فقد بعد ان حصلت على الترخيص الرسمي كجمعية خيرية متخصصة في الإصلاح الاجتماعي وذات ذمة مالية مستقلة.

- كان العام ٢٠١٥ م هو العام الأول الذي بدأت فيه الجمعية بعمل خططها التشغيلية وموازناتها التقديرية ، وفيه تم تغيير التوجه الاستراتيجي بوضع خارطة طريق وخطة متكاملة للاستدامة المالية التي تهدف الى تأمين الاحتياجات المالية للجمعية للخمس السنوات القادمة، وفي نفس العام تم توقيع عقد شراكة مع وزارة العدل في قضايا الاسرة والإصلاح الاسري.
- تواصلت مسيرة البناء والتميز المؤسسي للجمعية وفي

اسم الجائزة	تاريخ الحصول على الجائزة
جائزة التميز الرقمي	٢٠١٦
جائزة المشروعات الرائدة اجتماعيا	٢٠١٦
جائزة مكة للتميز	٢٠١٧
جائزة الملك خالد	٢٠١٧
جائزة جدة للابداع	٢٠١٨
جائزة التميز في العمل الخيري	٢٠١٨
جائزة قيادي الأعمال في الشرق الأوسط	٢٠١٨
جائزة الشيخ خليفة للامتياز تصنيف الجمعية من Work To Place Great كأفضل بيئة عمل على مستوى المملكة	٢٠١٩
جائزة المؤسسات المتميزة في مجال رعاية الأسرة العربية	٢٠٢٠
جائزة الأمير محمد بن فهد لأفضل أداء خيري في الوطن العربي	٢٠٢١
جائزة الملك خالد للتميز ٢٠٢١	٢٠٢١

ب / التأسيس للتميز المؤسسي:

الثقة في مجلس الإدارة نتيجة للإنجازات المحرزة وما كان يتمتع به من تجانس بين أعضائه وانسجام واحترام وتقدير، وحسم الخلاف في الرأي بالتصويت الذي كان قبوله بروح طيبة، وكان يتم تسجيل كل ما يدور في اجتماعات مجلس الإدارة، وكل شخص يشعر أن وجهة نظره محترمة ومقدرة.

ومع تطور البناء المؤسسي للجمعية ظهرت أهمية الاستدامة المالية نظرا لزيادة حجم المشاريع. ومع زيادة حجم المشاريع سارعت الجمعية للبحث عن مصادر إضافية للدخل للجمعية، وركزت على ضرورة وجود واستمرارية الميزانية التشغيلية للهيكل الإداري والمصاريف التشغيلية وعدم توقفها أبداً. ونتيجة السعي الحثيث رغم ظروف التأسيس إلا ان الجهود اثمرت الى حد ما وتم تأمين الاحتياج المالي لثلاث إلى خمس سنوات قادمة. وظلت فكرة الاستدامة المالية مخيمة على التفكير في هذه المرحلة من التأسيس.

عقدت الدورة الأولى لمجلس إدارة الجمعية في السنة الرابعة من المرحلة التأسيسية، وكان الهدف الرئيسي للمجلس هو عمل خارطة الطريق تتكون من ثلاث مسارات: الأداء الاجتماعي، والأداء المؤسسي، والأداء الاقتصادي، واستمرت التفاهات والمشاورات لمدة ستة أشهر قبل مباشرة العمل، وتم تنفيذ أول دراسة على قياس الأثر. وكان هناك توافق بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الفكر المؤسسي وإدارة العمل الخيري بالمبادرات والتميز المؤسسي، وتوفرت الثقة المتبادلة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

كانت إحدى نقاط الضعف في البداية تتمثل في عدم وجود صف ثان من القادة والمدراء، وتم إيجاد البدائل المناسبة بعد عدة محاولات واختبارات، وفي هذه المرحلة ركز أعضاء مجلس الإدارة في المرحلة الجديدة على استقطاب فريق جديد. كما تم تجديد الاستراتيجية السابقة، ووضع استراتيجية جديدة، مع عدم تدخل مجلس الإدارة في الأمور التشغيلية اليومية، فزادت

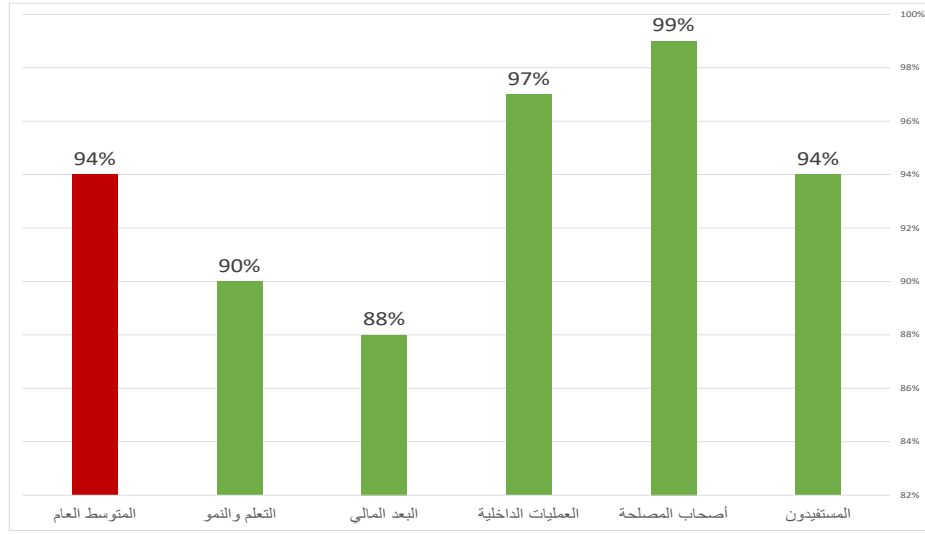
ب / قياس الأداء المؤسسي:

ثم المستفيدين (٩٤٪)، كما بلغت نسبة الأداء في محور التعلم والنمو ومحور البعد المالي (٩٠٪) و (٨٨٪) على التوالي. وبناء على هذه النتائج فقد بلغ المتوسط العام للأداء لهذه المحاور الخمسة بالجمعية (٩٤٪) للعام ٢٠٢٠.

تم قياس الأداء المؤسسي بالجمعية للعام ٢٠٢٠ على ضوء نتائج بطاقة الأداء المتوازن وفق ما تم تحقيقه من نتائج مؤشرات الأداء في محاور المستفيدين وأصحاب المصلحة والعمليات الداخلية والبعد المالي والتعلم والنمو، وجاء أعلاها لمحور أصحاب المصلحة (٩٩٪)، ثم العمليات الداخلية (٩٧٪)،



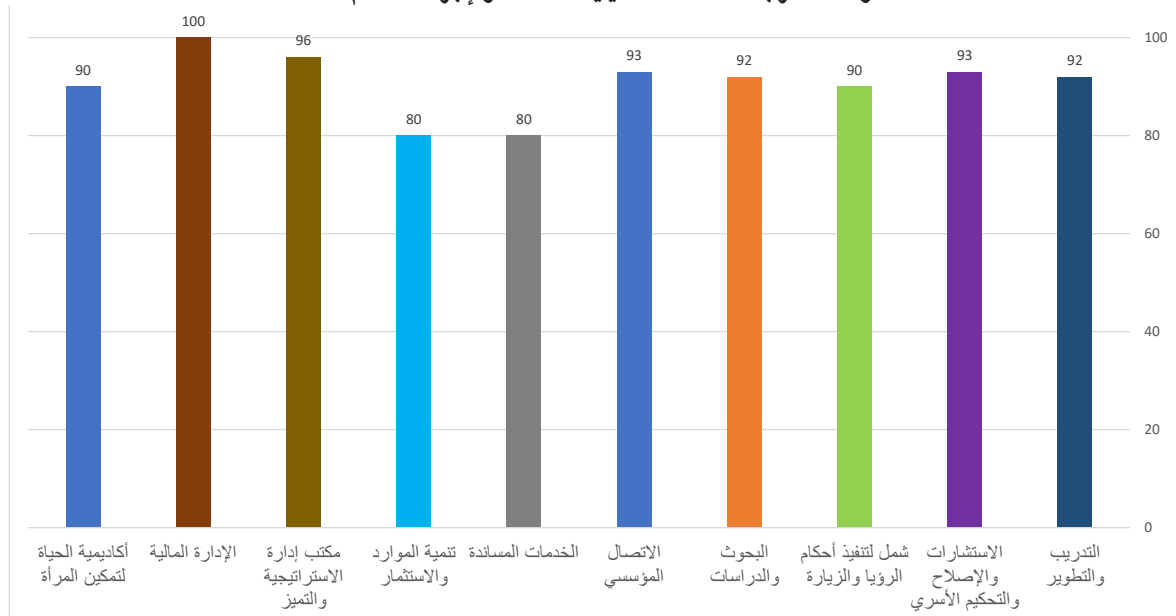
شكل رقم (٣)
متوسط الأداء للعام ٢٠٢٠



كما بلغ متوسط نتائج مخرجات الخطة التشغيلية، والذي يتم قياسه بناءً على ما تم تنفيذه من الأنشطة والإجراءات المعتمدة في الخطة التنفيذية (٩١%) للعام ٢٠٢٠، وهو المتوسط الأعلى لما تم تنفيذه مقارنة بالأعوام ٢٠١٧ و ٢٠١٨ و ٢٠١٩ والتي بلغت (٨٧%) و (٨٩%) و (٩٠%) على التوالي. وبمقارنة نسب الأداء لبرامج وإدارات الجمعية للعام ٢٠٢٠ نجد أن أعلاها قد جاء لأداء الإدارة المالية الذي بلغ (١٠٠%) من المستهدف.

شكل رقم (٤)

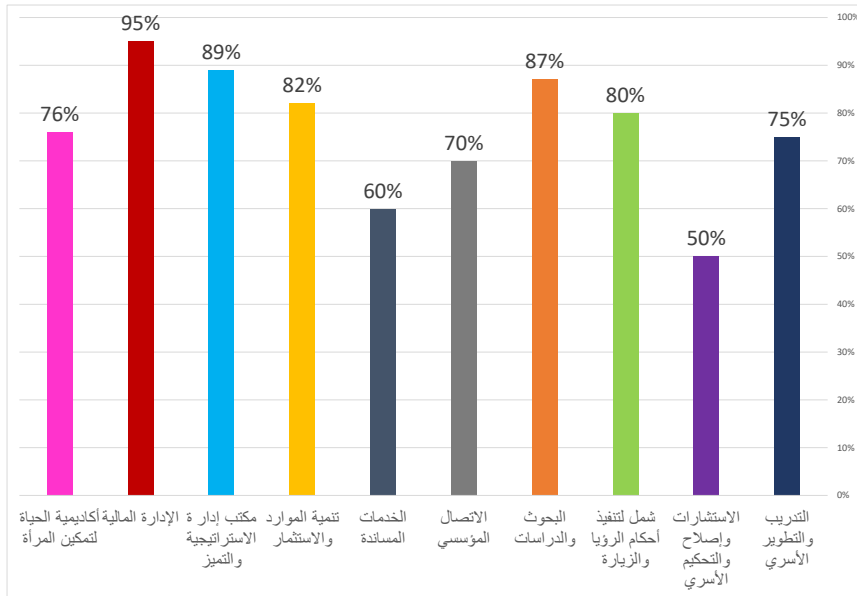
متوسط مخرجات الخطة التشغيلية للأنشطة والإجراءات للعام ٢٠٢٠



وحازت الإدارة المالية أيضا على أعلى أداء في تنفيذ فرص التحسين بلغ (٩٥%) من فرص التحسين المستهدفة. بين هذه الإدارات وفق ما تم تحقيقه من نتائج مؤشرات الأداء

شكل رقم (٥)

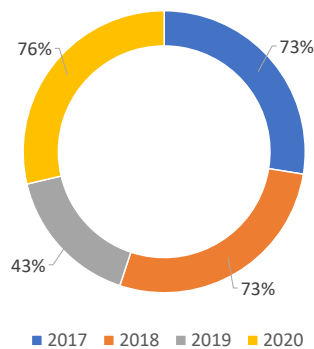
متوسط تنفيذ فرص التحسين للأشطة والإجراءات للعام ٢٠٢٠



وبمقارنة نتائج فرص التحسين بالجمعية مع الأعوام (٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩ - ٢٠٢٠) نجد أنها قد كانت الأعلى جائحة كورونا حيث بلغت (٤٣%). مع ملاحظة تدنيها الواضح للعام ٢٠١٩ بسبب

شكل رقم (٦)

مقارنة نتائج فرص التحسين بالجمعية للأعوام (٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩ - ٢٠٢٠)



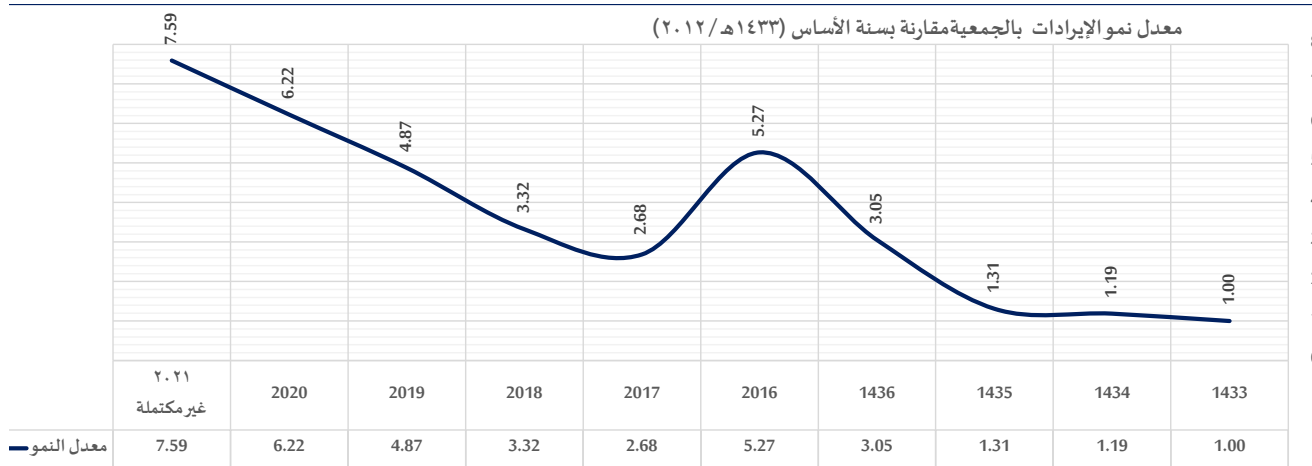


نسبة رضا أعضاء الجمعية في العام ٢٠٢٠ مقارنة بالعامين الماضيين عن نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للجمعية. وبلغت نسبة تدقيق معايير الحوكمة بالجمعية (٩٥,٣٤٪) في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، حيث نالت (٩٥,٥٠٪) لمعيار الالتزام والامتثال و (٩٥,٠٠٪) لمعيار الشفافية والإفصاح. كما يلاحظ نمو الإيرادات بالجمعية خلال الفترة ٢٠١١ - ٢٠٢١ كما يتضح من الشكل رقم (٧) أدناه:

وفي مجال العاملين والموارد البشرية بلغت نسبة توظيف الوظائف بالجمعية (٨٠٪) في عام ٢٠٢٠، مقارنة بنسبة (٩٢٪) في عام ٢٠١٩، حيث تقلصت هنا نسبة التوظيف بسبب زيادة عدد الكفاءات، و (٥٩٪) لكل من عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٧. واهتمت الجمعية بتطوير المعارف والمهارات للعاملين من خلال الدورات التطويرية والتدريب. وبصفة عامة يتمتع أعضاء الجمعية بدرجة عالية من الرضا بلغت (٩٠٪) في عام ٢٠٢٠، و (٨٥٪) في عام ٢٠١٩، و (٧٥٪) في عام ٢٠١٨. ويلاحظ ارتفاع

شكل رقم (٧)

معدل نمو الإيرادات السنوية للفترة ٢٠١١ - ٢٠٢١



كما يتجلى هذا الاهتمام بالبناء المؤسسي من خلال محور العمليات الداخلية المشتملة على الإجراءات والوسائل الأكثر تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية مثل تعزيز الكفاءة التشغيلية ووضع المبادرات والخدمات النوعية واستشراف الاحتياجات والأولويات المستقبلية للأسرة وبناء الشراكات الاستراتيجية الفاعلة وتطوير الاتصال المؤسسي ونمذجة منظومة العمل وتنمية وتنوع إيرادات الجمعية.

ويتجلى اهتمام الجمعية بالبناء المؤسسي في سعيها لتحقيق إنجازات باهرة من خلال التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي بتوفير مقومات الأداء المؤسسي والاهتمام بنظم وآليات تحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المنظمة، وتبنيها للتغيير كسياسة ثابتة على كافة المستويات التنظيمية، إضافة إلى تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.

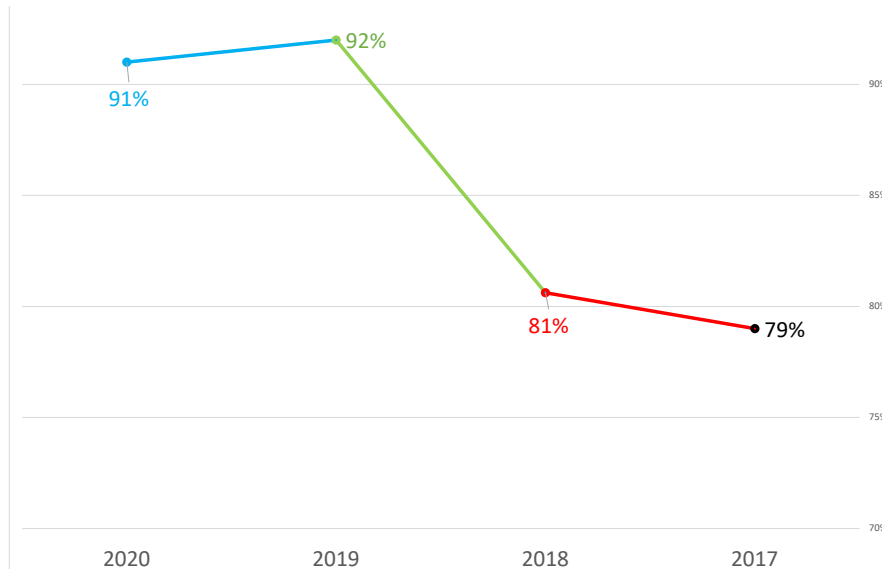
ج/ الأداء الاجتماعي

- مراكز شمل لتنفيذ أحكام الرؤية والزيارة (شمل)
- عيادة قرّة عين لعلاج اضطرابات الطفولة (قرّة عين)
- مركز كفاءة للتطوير المهني للممارسين المختصين (كفاءة)
- برنامج تصميم السياسات والبحوث الأسرية (مؤشر)
- مركز إدراك للتوعية وتعزيز القيم الأسرية (إدراك)
- مركز معرفة للتميز والابتكار المؤسسي (معرفة)
- بعد التطور الكبير الذي شهدته الجمعية وانطلاقها إلى آفاق العمل المؤسسي الفعال سعت إلى تحقيق الأثر المطلوب إحداثه في المجتمع، وذلك بالعمل على تمكين المرأة وتوعيتها لمسئوليتها ودورها المؤثر، وتوعية الشباب بدورهم ومسئولياتهم تجاه أسرهم ومجتمعهم، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي للطفل، والمساهمة في توفير مقومات إسعاد كبار السن وحفزهم للمشاركة الإيجابية في أسرهم ومجتمعهم. ويتم ذلك من خلال البرامج والمراكز التالية :
- برامج الإرشاد الأسري وحل الخلافات الأسرية (اطمئن)
- أكاديمية تعزيز مهارات جودة الحياة الأسرية (مهارة)
- مركز الحماية الأسرية من العنف (حماية)
- أكاديمية الحياة لتمكين المرأة (الحياة)

وبمقارنة متوسط الأداء الاجتماعي للأعوام ٢٠١٧ - ٢٠٢٠ نلاحظ أنه قد جاء بأعلى نسبة في العام ٢٠١٩ حيث بلغ (٩٢٪). وكان نشاط الجمعية في المجال الاجتماعي قد شهد ارتفاعاً ملحوظاً خلال العامين ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ نظراً لزيادة البرامج والخدمات التي قدمتها الجمعية في ظل جائحة كورونا.

شكل رقم (٨)

مقارنة متوسط الأداء الاجتماعي للأعوام ٢٠١٧ - ٢٠٢٠



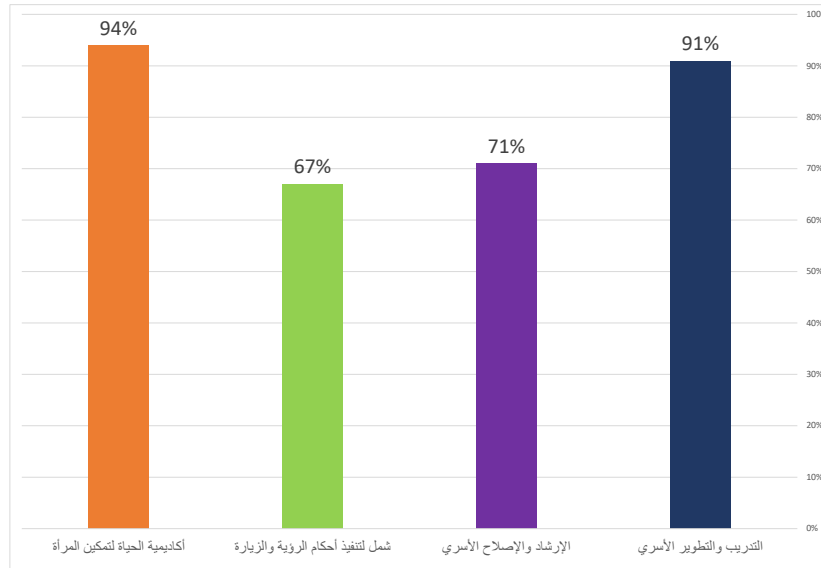
وقامت الجمعية بدراسة قياس الأثر والعائد الاجتماعي على الاستثمار في الجمعية المودة عن العام ٢٠١٩م هو (١,٨٠) ريال سعودي لكل ريال يتم صرفه في خدمات المودة كنتيجة عامة. أما بالنسبة لنسب الأثر لكل برنامج فقد كانت (٩١%) للتدريب والتطوير الأسري، و (٧١%) لبرنامج الإرشاد والإصلاح الأسري، و (٦٧%) لبرنامج «شمل» لتنفيذ أحكام الرؤية والزيارة والحضانة، و (٩٤%) لبرنامج أكاديمية الحياة لتمكين المرأة.

الاستثمار لخدمات الجمعية للعام ٢٠١٩م، حيث شملت الدراسة أربعة برامج وهي: التدريب والتطوير الأسري، والإرشاد والإصلاح الأسري، و«شمل» لتنفيذ أحكام الرؤية والزيارة، وأكاديمية الحياة لتمكين المرأة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أثر الخدمات على المستفيدين بلغ

شكل رقم (٩)

نسبة الأثر لبعض برامج الجمعية للعام ٢٠١٩

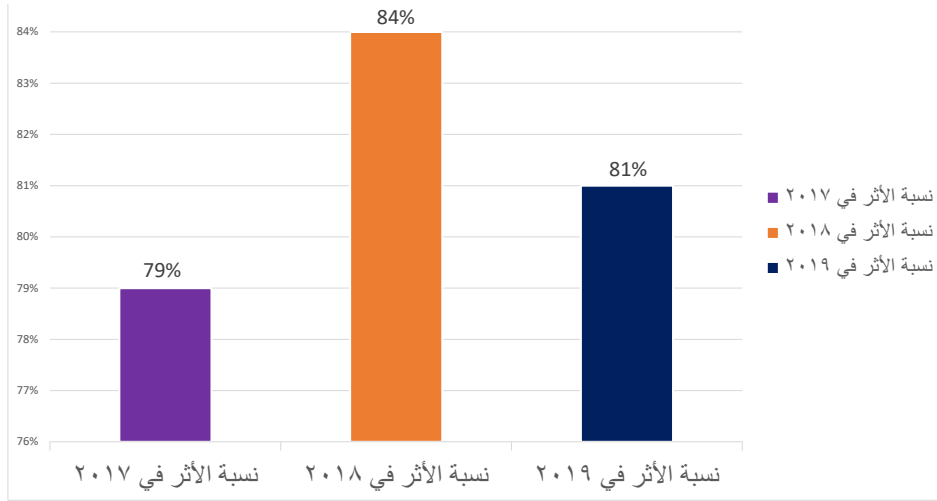


الجديدة وزيادة أعداد المستفيدين، وهي نسب متقاربة وتميل إلى الارتفاع. وقد بلغ إجمالي عدد المستفيدين من خدمات الجمعية منذ التأسيس ٥٠٦,٠٣١ أسرة مستفيدة من خدمات الجمعية كما هو موضح في الشكل رقم (١١) أدناه:

وعند مقارنة نسبة الأثر العام للأداء الاجتماعي للأعوام ٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩ نجد أن نسبته في عام ٢٠١٧ بلغت (٧٩%)، ثم ارتفعت النسبة في العام ٢٠١٨ إلى (٨٤%)، ثم تراجعت قليلاً في العام ٢٠١٩ إلى (٨١%)، نظراً لاستحداث بعض الخدمات

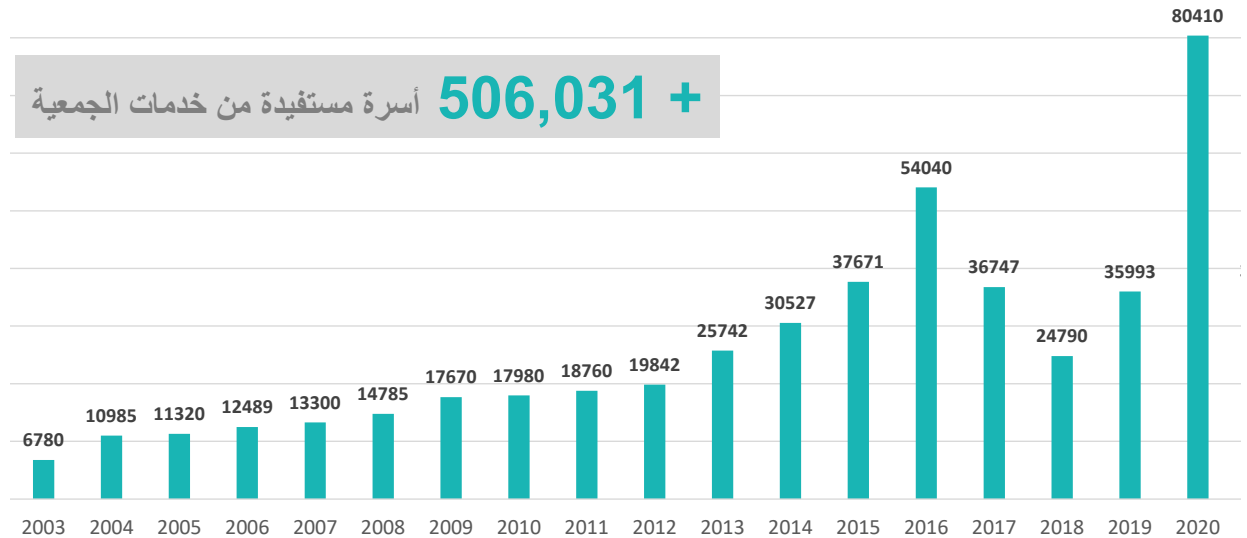
شكل رقم (١٠)

مقارنة نسبة الأثر العام للأداء الاجتماعي للأعوام ٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩



شكل رقم (١١)

إجمالي عدد المستفيدين من خدمات الجمعية منذ التأسيس



٢

رحلة البناء
المؤسسي لتنمية
الموارد المالية

أ- واقع التجربة قبل التحول

مقبلة. وكانت هذه الجهود بمثابة الشرارة التي أثارت عظم الحاجة إلى العمل وفق استراتيجية واضحة وقوية للاستدامة المالية، وتوجه التفكير إلى الاعتماد على الإسناد الحكومي بما يساهم في تحقيق تلك الاستدامة. ونتيجة لهذا التوجه أصبحت وزارة العدل فيما بعد شريكاً استراتيجياً يؤمن مصدراً طيباً من مصادر التمويل بجانب التبرعات.



كانت السنوات الثلاث الأولى من بداية التأسيس صعبة على الجمعية من حيث الموارد المالية، فقد كانت جمعية ناشئة وذات إمكانيات مالية متواضعة ربما تعجز في تغطية مصروفاتها الضرورية، وكان عدد المتفرغين من الموظفين قليلاً وأكثرهم يعملون بنظام الدوام الجزئي بما فيهم مدير الجمعية، وكانت تمتلك خطة استراتيجية بدائية لكنها غير واضحة المعالم ولا تتضمن مؤشرات قياس الأداء ولا خطة تشغيلية لضبط إيقاع العمل، مما حدا بالجمعية إلى محاولة التعايش والتغلب على هذه الأوضاع القاسية، والتي جمعت بين تحديات متباينة بين احتياجات فريق العمل للانطلاق بمتطلباته، واحتياجات التوسع والاستمرار في العمل، وبين وعود الجهات المانحة والمتبرعين لدعم ميزانية الجمعية.

في هذه الأثناء تم التخطيط من قبل مجلس الإدارة لعمل خارطة الطريق تتضمن المسارات الثلاث: الأداء الاجتماعي، والأداء المؤسسي، والأداء الاقتصادي، وتم الاتفاق على وضع خطة لتنفيذ أول دراسة لقياس الأثر. تميزت الفترة بالثقة المتبادلة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة واتفاقها المبكر على ضرورة رسم معالم جديدة للمرحلة المقبلة مبنية على الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بقياس الأثر والمعتمدة على الفكر المؤسسي الحديث في قيادة وإدارة العمل الخيري، واستكمال البنية المؤسسية انطلاقاً نحو التميز المؤسسي.

كانت الجمعية تعاني من نقاط ضعف استراتيجية أبرزها عدم وجود العدد اللازم من المدراء فضلاً عن صف ثان من القادة والمدراء، مما استوجب التركيز على هذه السياسة لتكون من ضمن أولويات المرحلة باعتبارها مناط الانطلاق ومحور التغيير.

ومن التحديات الكبرى التي واجهتها الجمعية في هذه المرحلة الوضع الاقتصادي وشح الموارد المالية المترامنة مع زيادة حجم المشاريع التي ينتظرها الجمهور. لذلك هرعت الجمعية للبحث عن مصادر إضافية للدخل للجمعية على أساس أسوأ السيناريوهات التي يمكن أن تحدث، وهي حالة توقف المشاريع وتوقف التمويل والدعم المالي، ورسمت التصورات العملية للبدائل الممكنة لاستمرار العمل وتوفير ميزانيته التشغيلية. ومع التخطيط السليم والسعي الحثيث بدأت بوادر الانفراج تلوح في الأفق مبشرة بتأمين الاحتياجات المالية للجمعية لسنوات

٣

صعود الإيرادات
المالية للجمعية



أ/ الأسباب والمرتكزات:

يمكن تلخيص أهم أسباب صعود الإيرادات المالية للجمعية في الآتي:

- دعم أعضاء مجلس الإدارة للتغيير النوعي بالجمعية واستقطاب فريق عمل قادر على أداء المهام المطلوبة منه ومتفرغ، أثرا كبيرا في القفزة النوعية للجمعية.
- العمل الممرحل لمواجهة التحدي الرئيس الذي كان يواجه الجمعية وهو ضعف المقدرة المالية للجمعية. فتم تغيير التوجه الاستراتيجي في عام ٢٠١٥ ووضع الجمعية خارطة طريق وخطة لتأمين الاحتياجات المالية لمدة خمس سنوات.
- تأمين الجمعية للدعم المالي الجيد للميزانية التشغيلية قبل ميزانية البرامج، وتغيير أسلوب العمل من التبرعات وانتظار المتبرع والاعتماد على تحرك الجمعية والتسويق.
- شراكة الجمعية مع وزارة العدل في قضايا الأسرة والإصلاح الأسري
- شراكة الجمعية مع وزارة الموارد البشرية في تقديم خدمات الحماية من العنف الأسري.
- نمذجة غالبية المبادرات الأسرية حتى أصبحت بمثابة الجهة الاستشارية والتنفيذية الشريكة للجهات الحكومية، مما أدى الى ارتفاع حجم المشاريع الحكومية التي تتولاها، من بينها مشاريع الإسناد والمنافسات الحكومية مما أسهم في تنويع مصادر دخل الجمعية.

وعن مدى اهتمام قيادة الجمعية بالتخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات تحقيق رؤية المؤسسة، ودعمها لتطبيق الاستراتيجية للتحويل من المفهوم التقليدي للإدارة الى المفهوم الشامل، أوضحت الدراسة أن الخطة الاستراتيجية هي من أسس عمل الجمعية بمختلف مستوياتها كفريق عمل واحد، وأنها أساس نجاح العمل المؤسسي، حيث يتم بناء الخطة الاستراتيجية كل أربع سنوات بعناية فائقة وحرص شديد من الإدارة العليا مع وجود حرص كبير ودعم لا محدود من الإدارة العليا للعمل تحت اشرافها المباشر على تطبيق الاستراتيجية وما يصاحب ذلك من منح كافة الصلاحيات والإمكانات المتاحة لضمان تحقيقها في الواقع.

ومن التميز القيادي الذي قامت به الإدارة العليا للجمعية، إسناد مهمة التخطيط الاستراتيجي إلى جهة استشارية خارجية ومن وقت مبكر، حيث تم من خلال ذلك الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى تلك الجهة، وضمان العمل باحترافية على توجيه أسس تفكير الجمعية بشكل سليم، وربط أهدافها مع رؤية ٢٠٣٠، ثم تصميم كافة البرامج انطلاقا من هذه الاستراتيجية.

تلا كل ذلك إنشاء إدارة خاصة بإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي تحت اشراف المدير العام مباشرة، مهمتها تتركز في متابعة سير الفريق في تنفيذ الخطط التشغيلية وتنفيذها ورصد الانحرافات إن وجدت وإدارتها والتعامل معها كفرص تحسين تضمها الى بنك الفرص التي تعدها الجمعية للدفع بأدائها الى قمة التميز المؤسسي.

ولتحقيق ذلك، قام مجلس الإدارة بتشكيل لجنة للتدقيق والحوكمة مهمتها تدقيق شواهد التقرير الربعي الذي يتم عرضه على الاجتماع الدوري كل شهرين على المستوى الاستراتيجي ومجلس الإدارة والمستوى التنفيذي لكافة قيادات الجمعية، فضلا عما يقوم به مجلس الإدارة من المتابعة المباشرة بشكل شهري، لمراقبة قياس الأثر مع العمل بمنهجية المسائلة بشكل مستمر.

ونتيجة للجهود في مجال التخطيط الاستراتيجي المبكر على أسس سليمة، أكدت الدراسة أن ذلك من أهم أسباب تأهل الجمعية للحصول على تلك الجوائز التي تم ذكرها وأغلبها في مجال التميز المؤسسي، إضافة إلى ما تلقته الجمعية من جوائز أخرى متنوعة في مختلف عناصر العمل المؤسسي. ومن النقولات النوعية لدى الجمعية تأسيس وحدة إدارية كاملة متفرغة للجودة والاستراتيجية وتطبيق معايير التميز المؤسسي، لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين من حيث التعامل وتحقيق رغباتهم واستقبال الشكاوى ومتابعة معالجتها. ومن بين أهم التغييرات الأخرى التي أحدثت القفزة النوعية للجمعية ما يلي:

- وجود قيادة واعية وذات رؤية تطويرية مستقبلية واضحة، وعلى معرفة تامة بدورها الاستراتيجي ومنسجمة مع فريق العمل، ساندتها الالتزام القوي من قبل مجالس الإدارة المتعاقبة بالحوكمة والتميز والشفافية. وبفضلها أصبح العمل ضمن منهجيات ومؤشرات واضحة جعل مؤسسات الدولة ورجال الأعمال يثقون في الجمعية، لاسيما حينما تعمدت

الوضع المالي بالجمعية. ومع زيادة حجم المشاريع سارعت الجمعية للبحث عن مصادر إضافية للدخل للجمعية لتأمين استمرارية الميزانية التشغيلية للهيكل الإداري والمصاريف التشغيلية وعدم توقفها. لذا تم الاتجاه نحو الإسناد الحكومي لاستدامة مصادر التمويل بجانب التبرعات. وتعد الموارد المالية في الجمعية حالياً في أفضل حالاتها منذ نشأة الجمعية. فالمستوى المتوفر حالياً من الموارد عال جداً مقارنة بما كان عليه الحال قبل استكمال أركان البناء المؤسسي والذي ساهم في تحقيق الأداء المالي المتميز للجمعية وتذليل صعوبات التمويل.

ومن الوسائل التي استخدمتها جمعية المودة لمواجهة صعوبات التمويل وتحقيق التميز في الاستدامة المالية تنوع مصادر الدخل غير التقليدية مثل تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية والاستقطاعات البنكية من الأفراد، وعوائد الاستثمار العقاري، وعوائد المحفظة الاستثمارية النقدية، وعوائد المشاريع الحكومية والمنافسات، وعوائد منتجات الأسمدة والاستثمار الاجتماعي، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات النوعية برسوم رمزية، ووضع برامج تلامس احتياجات الوزارة مما أدى إلى حصول الدعم الكبير من الوزارة لتبني البرامج.

وقد نجحت الجمعية في تطوير مواردها المالية خلال فترات الأزمات الاقتصادية العالمية الماضية، وأدارت فوائض الأموال الموجودة، فحققت نجاحاً كبيراً وملحوظاً ساهمت فيه خطط الاستدامة بشكل كبير. لذلك لم تمر الجمعية بأزمات مالية تخص تمويل المشاريع والخدمات منذ العام ٢٠١٥ وحتى الآن. الجدول أدناه يوضح إيرادات الجمعية خلال الفترة من ٢٠١١ وحتى ٢٠٢٠ ويتضح منه الصعود الواضح في الإيرادات وخاصة بعد عام ٢٠١٧، وهو ما يعزز القول بأن البناء المؤسسي يساهم في تنمية الموارد، إضافة إلى إسهامه الواضح في زيادة درجة رضا المستفيدين من أداء الجمعية بصفة عامة.

الجمعية سياسة الربط الجيد بين أهدافهم وأهداف الجمعية.

- تعيين كفاءات قيادية ذات رؤية واضحة لإدارة الجمعية بناءً على منهجيات ومؤشرات واضحة ومدير تنفيذي متميز وفاعل يقويه مجلس الإدارة الداعم، ويساعده مدير مالي متميز في تخصصه والذي تميز لاحقاً بتطبيق الرقابة على المصروفات تجنباً للهدر المالي، إضافة إلى وجود فريق عمل منسجم ممكن وله صلاحياته كل حسب موقعه ودوره مع اعتماد تطويرهم الدائم وتطويرهم المستمر من خلال برامج التدريب والتأهيل على كافة المستجدات التي تهم الجمعية.
- اعتماد الخطط التشغيلية والموازنات التقديرية مع تدريب فريق العمل ومدراء الإدارات بالتدريب على إعداد وتنفيذ الخطط بموازناتها، وما صاحبها من العناية الفائقة بالتقنية والتحول الرقمي لإدارة العمليات والتقارير والقرارات والتحسين المستمر، لاسيما بعد جائحة كورونا التي كان من بين فوائدها استكمال معظم ملامح الرقمنة والأتمتة على كافة المستويات في الجمعية، مما جعل من الجمعية مرجعاً دولياً في تلقي اتصالات من خارج المملكة لحل المشاكل الأسرية.
- الاهتمام بالشراكات الاستراتيجية في كل برامجها خاصة مع الجانب الحكومي والتخطيط للحصول على الدعم الحكومي المستدام والذي نالته من خلال تصميم دراسات ميدانية عالية الاحترافية تفصل الاحتياجات بطريقة عالية في الاحترافية، إضافة إلى تقوية تعامل الجمعية مع المؤسسات المانحة.
- إطلاق الخطة الاستراتيجية الأولى في عام ٢٠١٧ والذي كان له أثر كبير في إيمان الفريق كله بالرؤية والرسالة لاسيما وقد ساهم كافة فريق العمل في وضعها وتبني كافة تفاصيلها ومخرجاتها، وما تلاها من البدء بأول خطوة في رحلة التميز المؤسسي والأخذ بأسباب التميز والحصول على شهادة التميز الأوروبية (EFQM) الذي شكل نقلة كبيرة في مستوى الأداء لدى الجمعية.

ب/ النتائج والاستدامة:

بعد مؤسسة العمل ظهرت أهمية الاستدامة المالية نظراً لزيادة حجم المشاريع وما صاحب ذلك من تحد كبير في

إيرادات الجمعية حتى أكتوبر من العام ٢٠٢١

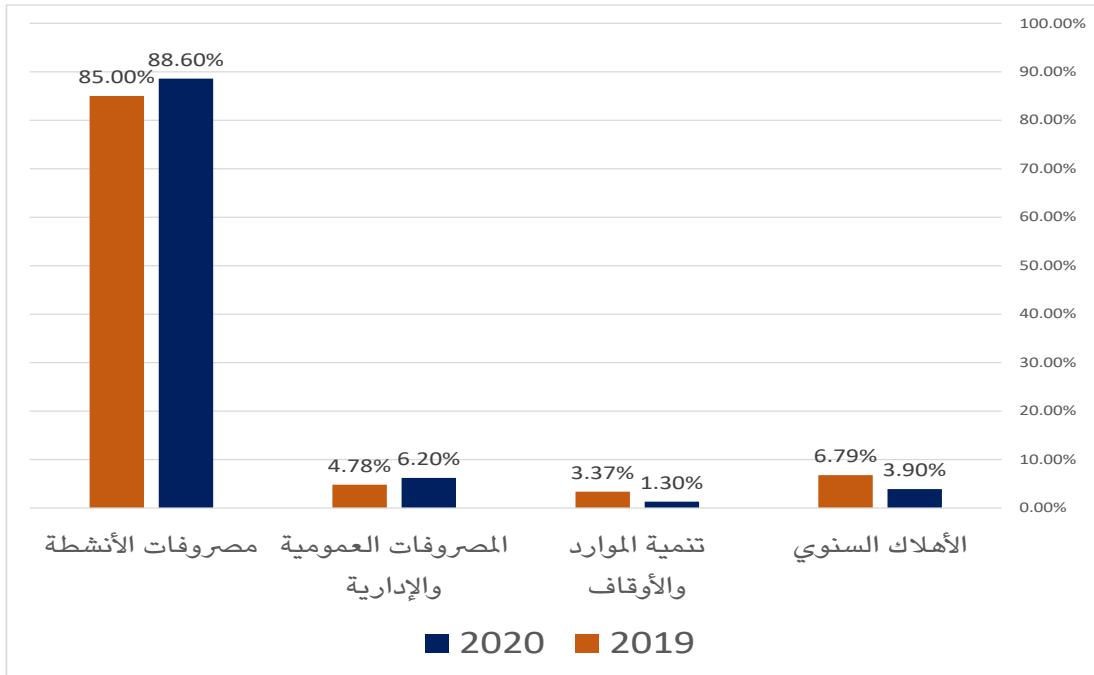
٢٠١٦	١٤٣٦	١٤٣٥	١٤٣٤	١٤٣٣
١٥,٤٧١,٧٩١	٨,٩٦١,٠٠٧	٣,٨٤٥,٢٤٤	٣,٤٨٥,٩٤٤	٢,٩٣٧,٢٣٤
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
٢٢,٢٩٦,٨٥٧	١٨,٢٧٤,٦١٩	١٤,٣١٧,٥٤١	٩,٧٥٧,٨٧٠	٧,٨٨٤,٢٤٠

العمومية والإدارية، و (٣,٩٪) للإهلاك السنوي. وبلغت نسبة زيادة المصروفات عن العام الماضي (٥٩,٢٪).

كما بلغ إجمالي المصروفات (١٧,٢٦٨,٩٤١) ريالاً للعام ٢٠٢٠، وبلغ (١٠,٨٤٤,٥٢٦) ريالاً للعام ٢٠١٩، وذلك بنسبة (٨٨,٦٪) منها لمصروفات الأنشطة، و (٦,٢٪) للمصروفات

شكل رقم (١٢)

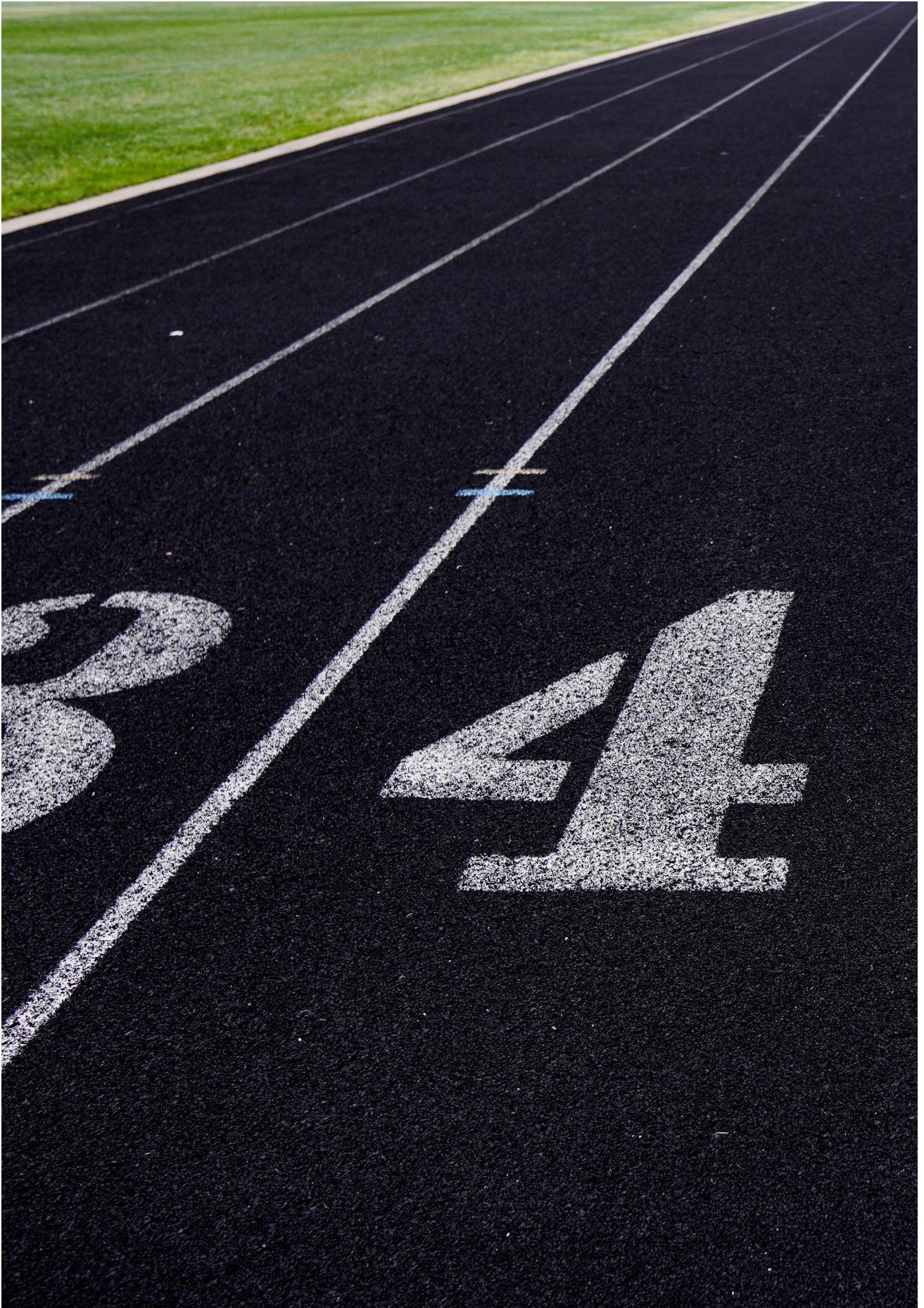
إجمالي المصروفات للفترة ٢٠٢٠ - ٢٠١٩



- تنوع الأفكار والاستثمارات والاهتمام بالأوقاف والمحافظة المالية.
- الدخول في المنافسات الحكومية على البرامج في محافظة جدة ومنطقة مكة المكرمة.
- تصميم برامج نوعية وباحترافية عالية لتسويقها على الوزارات والجهات المانحة.
- تحقيق مستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي على مستوى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- عقد شراكات مع الجامعات السعودية بإقامة دبلومات بمقابل مادي.
- تبني استراتيجية جديدة ومميزة للتسويق الجيد للمشاريع.
- التحفيز والتعزيز المستمر للعاملين بالجمعية.

- بهذا يمكن التأكيد على أن الجمعية من خلال استراتيجية الاستدامة المالية قد تجاوزت العديد من التحديات والعقبات في هذا المجال المهم. ويمكن تلخيص أبرز لعوامل التي ساهمت في تحقيق الاستدامة المالية فيما يلي:
- جودة تواصل الجمعية مع الجهات الحكومية كوزارة العدل عن طريق تبنيها تمويل مشروع «شمل» وفروعه التسعة في منطقة مكة المكرمة.
- وضع الخطط الاستراتيجية التي يساهم فيها كافة فريق العمل ووضع الخطة التشغيلية وفقا لها.
- الاهتمام بالقياس وبطاقة الأداء المتوازن، وتصميم الداش- بورد لقياس ومراقبة الأداء على كافة المستويات.
- وجود لجنة للاستدامة المالية بوجود مجلس فكري لإدارتها مع اختيار الأشخاص المؤهلين بشكل نوعي
- إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد المالية والأوقاف.





٤

تحديات الرحلة

تضاف إلى ما تم ذكره في الفقرات السابقة، ومن تلك الإجراءات على سبيل المثال لا الحصر:

◇ استحداث صندوق لفرص التحسين يتم تغذيته عن طريق أدوات تقييم خارجي وداخلي ويتم التعامل معها بمنتهى الجدية، حيث تتم جدولتها، وتقييم كافة أفراد فريق العمل بموجب تعامله مع فرص التحسن خلال الفترة المحددة لإنجازها.

◇ الحصول على المزيد من فرص التحسين من خلال متابعة البرامج بشكل يومي وأداء الموظفين والتغذية الراجعة من المستفيدين، حيث تعمل الجمعية على إنجازها التعامل معها بشكل سريع.

◇ عمليات التقييم لأداء الموظفين تتم وفق نماذج محددة بشكل دوري، حيث تقوم إدارة التميز المؤسسي بتزويد الفريق بالمؤشرات المخططة دورياً.

◇ يتم عقد الاجتماعات مع فريق العمل لمناقشة قصور الأداء ومحاولة التغلب عليه، حيث يعقد اجتماع أسبوعي لمتابعة تنفيذ الخطة التنفيذية، واجتماع شهري مع المدراء لمتابعة الأداء وتنفيذ فرص التحسين.

◇ أحد أهم وسائل التقييم والتحسين هي المشاركة بجوائز التميز لتصميم وتطوير معايير الأداء وإيجاد فرص التحسين من قبل المقيمين الخارجيين.

◇ من أهم الوسائل في التقييم والتحسين التي تعول عليها الجمعية: المشاركة بجوائز التميز، حيث يكون الهدف الرئيس منها ليس مجرد حصد الجوائز فحسب، بل مطابقة المعايير بين الجمعية وبين العديد من الجهات الخارجية عنها، حتى تتمكن من الحصول على توجيهات وإرشادات من الخبراء والمقيمين الخارجيين من ذوي الخبرات العالية، بما يساهم دون أدنى شك في تحسين أداء الجمعية بعدد مساهمتها في تلك الجوائز.

وهناك العديد من الممكنات والطلول العملية الأخرى التي انتهجتها الجمعية لتجاوز الصعوبات التي تواجهها تشمل ما يلي:

• التعاون مع الخبراء ومكاتب الدراسات والبحوث وغيرها عبر عقود موقعة يتم الاتفاق على بنودها.

تتمثل أبرز التحديات التي تواجه جمعية المودة في الصعوبات التي تتعلق بالمستفيدين وأصحاب المصلحة والتي تتمثل في كثرة الشكاوى من قبل الجمهور رغم كثافة العمل، مما يحد على التخطيط المبكر لاستيعابها. وهناك أيضاً التحديات المتعلقة بالمستفيدين من خدمات أخرى مثل شمل والحماية. فبحكم طبيعة الخدمة بين خصمين ربما يبادر الطرف المنفذ ضده بالعداء تجاه الجمعية.

وهناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية لهذه الصعوبات يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ/ عوامل داخلية

- تسرب بعض الموظفين في إدارات محددة، وتم التغلب عليها بتفريغ الموظفين.
- قلق مزمّن من الاستدامة المالية وهم توفير الدعم المالي لضمان استمرار تقديم الخدمات للمجتمع.
- تغيير المبنى إلى مبنى مناسب وثابت يناسب عدد الموظفين.
- تفعيل التطوع المتخصص.

• قلة المختصين الأسريين الممكنين والمؤهلين.

ب/ عوامل خارجية وعامة

- تحدي عدم تجديد بعض العقود الحكومية
- عدم تجديد بعض العقود الحكومية
- الركود الاقتصادي
- جائحة كورونا
- زيادة التفكك الاسري
- تسارع الأمور لا يعتبر عقبة ولكنه قد يكون تحدياً تسعى الجمعية لمواجهته والتغلب عليه.

ولمواجهة مختلف التحديات التي تعترض مسارها فقد اهتمت الجمعية بتقييم الأداء العام للجمعية بشكل دوري ووفق معايير ومؤشرات أداء عالية. ولإرساء هذه الثقافة عملت الجمعية على تطوير إجراءات كثيرة من شأنها تحسين الأداء

- بناء شراكات استراتيجية مع الجمعيات في مختلف محافظات المنطقة.
- استفادة الجمعية من جائحة كورونا في زيادة أعداد المتدربين الذين تضاعف عددهم كثيراً عبر التدريب الإلكتروني (أون لاين).
- التحول لتقديم الخدمات إلكترونياً.
- السعي لبناء بيئة عمل محفزة.

المرتفعة من حيث الكفاية المالية والتعامل الإنساني الراقى، وترك استغلال عواطفهم واندفاعهم لعمل الخير على حساب تحمل المسؤولية في توفير متطلباتهم وتميزهم وبقائهم في الخدمة.

- الاجتهاد في إكرام المستفيدين وخدمتهم ورفع مستوى تقديرهم لدى فريق العمل بكافة المستويات.
- اختيار الكفاءات العاملة ومنحها الثقة الكاملة وتمكينها من عملها ابتداءً من وضع الخطط إلى اتخاذ القرار، مع منح الصلاحيات المناسبة لكي ينطلق العمل المؤسسي لمتابعة الإنجازات والتحرر من قيود البيروقراطية التقليدية والإجراءات التي تعيق الأداء.
- توفير الأمن الوظيفي العالي لموظفي الجمعية لتشجيعهم على الاستمرار والتميز والمحافظة على مستوى الكفايات والخبرات المتميزة المتوفرة بالجمعية.
- الاهتمام بتطوير فريق العمل ابتداءً من العامل الجديد وانتهاءً بكافة موظفي الجمعية وتطوير خبراتهم

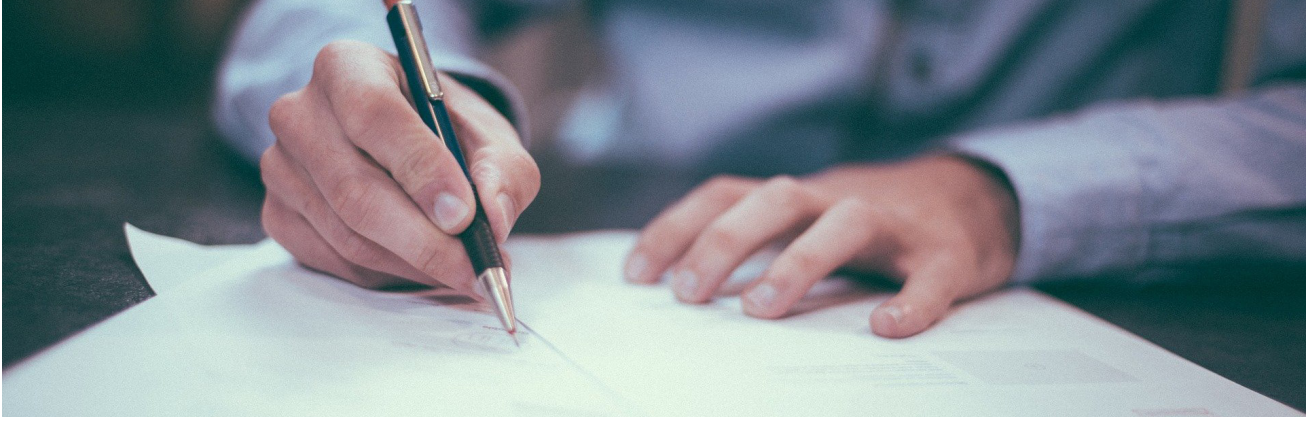
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة مما يساعد بزيادة حجم التبرعات.
- التمكين للموظفين وزيادة المحفزات.
- التحول لتقديم الخدمات إلكترونياً.
- التوسع في بعض الخدمات التي تحقق الاستقرار للجمعية.
- بناء خطة استدامة مالية مع التركيز على مشاريع الإسناد الحكومي.
- التركيز والاهتمام بمشاركة الوزارة على بناء معايير اعتماد المختصين الأسريين.
- السعي لتخصيص قطعة أرض من قبل أمانة جدة لبناء مقر للجمعية.

يمكن تلخيص أبرز مكامن الإلهام في تجربة جمعية المودة في الأداء المؤسسي وأثره على تنمية الفروق المالية والتي يمكن نقلها للآخرين في النقاط التالية:

- أن تقوم المؤسسات الخيرية بوضع البرامج والمبادرات المجتمعية من واقع دراسات الاحتياج الميداني، وليس مما يعتقده أو يتصوره العاملون بالجمعيات التي تقدم الخدمة، وذلك للتعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين وتصميم المبادرات والبرامج بصورة تلائم واقع الاحتياجات الفعلية استناداً على نتائج تحليل تلك الدراسات.
- ضرورة الاهتمام بإيجاد التوازن بين الاهتمام بالجانب المؤسسي وجانب الاستدامة المالية وبين الأداء الاجتماعي والتميز في خدمة المستفيدين، حيث أن الاهتمام الزائد بالجانب الأول يؤثر سلباً على الجانب الآخر إذا لم يحدث التوازن وتدار الأولويات بشكل صحيح.
- أن تهتم الجهات الخيرية بفريق العمل بشكل يؤدي إلى توفير كافة الأسباب التي تحافظ على معنوياتهم

٥

الدروس
المستفادة



ومعارفهم نظريا وعمليا لمواكبة كل جديد واستبقائهم في المستوى الذي تخطط له قيادة الجمعية لضمان توفرهم وقت الطلب. .

■ أن تعمل الجمعيات على رفع مستوى التعاون بين الجمعيات وبين الجهات الحكومية المختصة، بغرض كسب ثقتهم وتحسين الصورة الذهنية للجمعيات لديهم من أجل إسناد تنفيذ المشاريع إليهم، وهو ما يحقق لها مصادر تمويل أكثر استقرارا واستدامة.

■ أن تهتم الجهات الخيرية باستخدام التقنية في الزمن المعاصر مطلب أكثر من ملح، لما في ذلك من أثر بالغ على جودة الأداء ودقة العمل، وخفض التكاليف على المدى البعيد. كما يمكن ذلك من زيادة حجم العمل واتساع رقعة الخدمات وتسهيل إجراءات جمع التبرعات، والتقليل التدريجي من أساليب التعامل التقليدية المؤثرة سلبا في الأداء.

■ لا بد أن تكون لدى الجهة الخيرية قيادة واعية وفاعلة تدعم وتتابع عمليات التطوير والتحسين، وتتبنى مفاهيم التميز المؤسسي وتطبيق معاييرها، ولا تتردد في الاستعانة بالجهات المتخصصة لتأهيل المؤسسة وفرق العمل.

■ ضرورة تعريف مفهوم أصحاب المصلحة بكل دقة، وتحديد أساليب تحقيق رضاهم ومتطلباتهم، وطرق قياس رضاهم، واتباع منهجية مميزة في هذا الشأن لتحقيق التوازن في تقديم الخدمة وإسعاد جميع الشركاء.

■ أن تتعاقد الجمعيات مع المؤسسات الاستشارية لإعداد الخطة الاستراتيجية وتقوم بتأسيس مبادئ التميز المؤسسي وبناء مؤشرات النجاح وتدريب فريق العمل على ذلك، حيث أن أثرها المستدام والنقلة النوعية الحاصلة من جرائها، فضلا عن العوائد التي تجنيها الجمعية، تكون أكبر بكثير من تكلفتها.

■ ضرورة اهتمام الجمعية الخيرية بتعزيز الصورة الذهنية واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوصيل رسالة لكافة فئات المجتمع عن الجمعية وخدماتها، مما ينعكس إيجابا على تفاعل الجميع معها.

يمكن تلخيص أبرز مكامن اللإلهام في تجربة جمعية المودة في الأداء المؤسسي وأثره على تنمية الفروق المالية والتي يمكن نقلها للآخرين في النقاط التالية:

■ أن تقوم المؤسسات الخيرية بوضع البرامج والمبادرات المجتمعية من واقع دراسات الاحتياج الميداني، وليس مما يعتقد أو يتصوره العاملون بالجمعيات التي تقدم الخدمة، وذلك للتعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين وتصميم المبادرات والبرامج بصورة تلائم واقع الاحتياجات الفعلية استنادا على نتائج تحليل تلك الدراسات.

■ ضرورة الاهتمام بإيجاد التوازن بين الاهتمام بالجانب المؤسسي وجانب الاستدامة المالية وبين الأداء الاجتماعي والتميز في خدمة المستفيدين، حيث أن الاهتمام الزائد بالجانب الأول يؤثر سلبا على الجانب الآخر إذا لم يحدث التوازن وندار الأولويات بشكل صحيح.

■ أن تهتم الجهات الخيرية بفريق العمل بشكل يؤدي إلى توفير كافة الأسباب التي تحافظ على معنوياتهم المرتفعة من حيث الكفاية المالية والتعامل الإنساني الراقى، وترك استغلال عواطفهم واندفاعهم لعمل الخير على حساب تحمل المسؤولية في توفير متطلباتهم وتميزهم وبقائهم في الخدمة.

■ الاجتهاد في إكرام المستفيدين وخدمتهم ورفع مستوى تقديرهم لدى فريق العمل بكافة المستويات.

■ اختيار الكفاءات العاملة ومنحها الثقة الكاملة وتمكينها من عملها ابتداءً من وضع الخطط إلى اتخاذ القرار، مع منح الصلاحيات المناسبة لكي ينطلق العمل المؤسسي لمتابعة الإنجازات والتحرر من قيود البيروقراطية التقليدية والإجراءات التي تعيق الأداء.

■ توفير الأمن الوظيفي العالي لموظفي الجمعية لتشجيعهم على الاستمرار والتميز والمحافظة على مستوى الكفايات والخبرات المتميزة المتوفرة بالجمعية.

■ الاهتمام بتطوير فريق العمل ابتداءً من العامل الجديد وانتهاءً بكافة موظفي الجمعية وتطوير خبراتهم



- التميز والاحترافية في الأداء ساهم كثيرا في تميز الأداء المؤسسي وجودة النتائج وتراكم الخبرات الكبيرة وفتح آفاق جديدة للجمعية، مما جعل الجمعية مصدرا ملهما يقصده الباحثون والجمعيات الأخرى محليا وإقليميا للتعرف على منهجيات وأدوات ذلك التميز.
- لا بد للجمعيات الخيرية من التطبيق الحقيقي لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بكل تفاصيلها ومحدداتها، وتحويلها من الترف الفكري والمباهاة الى واقع حقيقي يؤثر في الأداء والنتائج بشكل مباشر وعميق، وإبراز ما فيه من مؤشرات للأداء لكل أجزاء المؤسسة، ومتابعة التنفيذ والتقييم بدورية وتراتبية محسوبة بكل دقة.
- ضرورة دراسة تجارب الناجحين والاستفادة من إبداعات الآخرين، والبدء من حيث وصل الجميع.
- على الجهات الخيرية التخطيط الجيد لموازنة العمل للأعوام القادمة فضلا عن العام الحالي، والتخطيط لوضع محفظة احتياطية من الأموال تضمن من خلالها عدم التراجع أو الضعف في الأداء، مع التخطيط الدقيق للتغلب على العجز في المدفوعات وتنويع مصادر الدخل وتعددها كأولوية قصوى لتحقيق تميز الجمعية والارتقاء بخدماتها.
- على الجهات الخيرية الاهتمام بالبحث العلمي بالقطاع الخيري لإجراء الدراسات العملية القابلة للتطبيق والفعالة في رسم السياسات وتوفير الخدمات التي تحتاجها كافة فئات المجتمع.
- يجب أن تقوم الجمعية بالنشر في موقعها الرسمي لكل ما ينتج عنها تأكيدا للمصداقية والشفافية والتزاماً بمعايير الحوكمة والإفصاح. وتعتبر الجمعية كل ما تنشره مصادر مفتوحة متاحة للجميع، بل تعمل على نشر التقارير المالية للجمعيات في الصحف الرسمية مثل الشركات المساهمة المغلقة أو المفتوحة حتى يطلع المجتمع عليها لتحسين الصورة الذهنية في المجتمع عن الجمعيات وزيادة الثقة بها.

مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: 920006674

الجوال: 0500642088

www.medadcenter.com

info@medadcenter.com