

## واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع

د. عبدالمحسن بن حسين العرفج  
أستاذ مشارك  
كلية إدارة الأعمال جامعة الملك فيصل

### مستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من حيث تطبيقها للأسس التي دعا لها كولن والمتعلقة برحلة التحول من جيد إلى رائع في القطاع الاجتماعي، وقد تم جمع البيانات بناء على استقصاء مجموعة من الجمعيات الخيرية في المملكة باستخدام استبيان من تصميم كولن. بينت النتائج أن وضع القطاع الاجتماعي في المملكة ممثلاً بالجمعيات الخيرية هو قطاع فعال ويؤدي عمله إلى حد كبير حسب الأسس العلمية الحديثة، حيث أوضحت النتائج أن مستوى تبني الجمعيات الخيرية محل الدراسة للممارسات التي يرى كولن أنها من خصائص المنظمات الرائعة يتدرج من ١.٨٠٠ إلى ٢.١٦٤ وبمتوسط حسابي يبلغ ٢.١٤٦، مما يعني أن تلك الجمعيات تتبني في غالب الأحيان تلك الممارسات. ومع ذلك الواقع المشجع، إلا أن الجمعيات الخيرية تحتاج إلى تطوير كافة ممارساتها وبالذات تلك التي حققت فيها مستويات أقل، كما أن لتحليل التباين بين الجمعيات الخيرية تطبيقات هامة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

## **From Good to Great in the Social Sector: Empirical Study on the Charity Organizations in Saudi Arabia**

**Abdulmohsen H. Alarfaj**

**Associated Professor**

**School of Business - King Faisal University**

### **Abstract**

The objective of the study is to determine the levels of applying the standards of great organizations as suggested by Collins by the charity societies in Saudi Arabia. The data has been collected based on a survey of 32 societies. A questionnaire that was developed by Collins has been used as a measurement tool. The results suggest that the social sector in Saudi Arabia represented by the charity societies is effective and it often uses the practices of great organizations (mean 2.146). Although the results are encouraging, the charity societies need to improve all its practices, especially those score low. Moreover, the ANOVA analysis has provided results that have important implications on the societies.

## المقدمة

يعرض جزء المقدمة تمهيداً للدراسة، وتوضيحاً لمشكلة الدراسة والأسئلة المراد الإجابة عليها، بالإضافة لبيان أهدافها وأهميتها، وذلك على النحو التالي:

## تمهيد

بناء على الأبحاث المقارنة التي أجراها كولن (Colins, 2005) على المنظمات الغير ربحية والتي عرضها في كتابه الذي يعتبر من أكثر الكتب مبيعاً ( Good to Great and the Social Sectors) وجد أن الفكرة التي تدعو لتطوير القطاع العام والقطاع الغير ربحي من خلال إدارتها بأساليب إدارة القطاع الخاص غير صحيحة، فالاختلاف ليس بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات الاجتماعية، بل هو بين مؤسسات جيدة ومؤسسات رائعة، وقد اقترح إطاراً يتضمن خمس أسس لتحويل المنظمات (ربحية كانت أم غير ربحية) من عادية إلى استثنائية.

تحاول هذه الدراسة التعرف على واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من حيث تطبيقها للأسس التي دعا لها كولن ومعرفة مستوى التطبيق، وبالتالي تحديد المرحلة التي تمر بها الجمعيات الخيرية في رحلة التحول من جيد إلى رائع، وقد تم جمع البيانات بناء على استقصاء مجموعة من الجمعيات الخيرية في المملكة باستخدام استبيان من تصميم كولن.

تتكون هذه الورقة من عدة أجزاء تشمل بالإضافة إلى المقدمة - وفي الجزء الثاني منها - عرضاً للإطار العلمي الذي بنت عليه الدراسة أسئلتها ومناقشاتها وتوصياتها، بينما يوضح الجزء الثالث المنهجية التي اتبعتها الدراسة في جمع وتحليل البيانات، ويعرض الجزء الرابع النتائج التي تم التوصل لها، وتم مناقشة تلك النتائج واقتراح بعض التوصيات في

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

الجزء الخامس، وأخيراً وفي الجزء السادس والأخير تم بيان المراجع التي اعتمدت عليها الدراسة.

### مشكلة الدراسة

تقوم الجمعيات الخيرية في المملكة بدور حيوي وهام في تحقيق المملكة لأهدافها التنموية، وخاصة الاقتصادية والاجتماعية منها، وقد وصل عدد هذه الجمعيات إلى أكثر من ٥٠٠ جمعية، منتشرة في مناطق المملكة، ومع أهمية الدور الذي تقوم به، إلا أنه لا يوجد لهذا القطاع معايير للجودة تعكس خصوصيته، ولا توجد جهة معينة تشترط الالتزام بمثل هذه المعايير، كما يلاحظ قلة الدراسات العلمية الموجهة لهذا القطاع، وبالذات ما يتعلق بتقويم أدائه من حيث الجودة، ولذا تأتي هذه الدراسة مستفيدة من معايير جودة وتميز القطاع الخيري والاجتماعي التي اقترحها كولن، لتقدير مستوى أداء الجمعيات الخيرية في المملكة في أبعاد ومحاور الأداء المختلفة.

### ٣-١ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تشمل ما يلي:

- التعرف على ممارسات وأداء الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من حيث استخدامها للمعايير والأسس التي دعت لها أديبات الإدارة الحديثة واقترحها كولن.
- تحديد مستوى التغير (تحسناً أو تدهوراً) في أداء الجمعيات الخيرية خلال الثلاث سنوات الماضية فيما يتعلق بتبنيها للمعايير والأسس التي دعى لها كولن.
- التعرف على مستوى التباين في ممارسات وأداء الجمعيات الخيرية والتي ترجع لاختلاف تلك الجمعيات من حيث نوع الجمعية وطبيعة مجلس الإدارة ونوعية إدارتها التنفيذية.

### أسئلة الدراسة

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة الإجابة على ثلاث أسئلة رئيسة هي:

- ما مدى تطبيق الجمعيات الخيرية في المملكة للأسس والمعايير التي دعا لها كولن؟

- ما مدى التحسن أو التدهور في أداء الجمعيات الخيرية خلال الثلاث سنوات الماضية فيما يتعلق بتبنيها للمعايير والأسس التي دعى لها كولن.
- هل يوجد تباين في تطبيق الجمعيات الخيرية للأسس والمعايير التي دعا لها كولن نتيجة بعض العوامل الظرفية والتي تشمل؛ نوع الجمعية (عمر الجمعية والمنطقة التي تعمل بها وحجم إيراداتها السنوية)، طبيعة مجلس الإدارة (عدد الاجتماعات السنوية ونوعية أعضاء المجلس من حيث عدد الأعضاء وتخصصاتهم) ونوعية الأمين أو المدير العام (المستوى العلمي والتخصص وسنوات العمل بالجمعية)؟

ينبثق من السؤال الأول مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمحور حول الأبعاد التسعة التي ضمنها كولن في دراسته وتبناها في استبيانها، والتي تقيس مدى توفر المعايير التالية في الجمعيات الخيرية:

- القيادة الفاعلة.
- اختيار الموظف المناسب ووضعه في المكان المناسب.
- مواجهة الحقائق القاسية.
- مفهوم القندس (رؤية واضحة لما ينبغي التركيز عليه من خدمات، وكيفية الحصول على الموارد اللازمة).
- الالتزام بثقافة الانضباط.
- تبني عجلة المحرك الثابتة وليست المشتتة (التغير التدريجي المدروس والمتوافق مع الرؤية).
- المحافظة على الكفاءة المحورية وحفز التطور
- وضع الساعة لا الإخبار بالوقت، وبناء وتطبيق النظام وتحديد المسؤوليات والتفويض.
- قياس النتائج وتحقيق رسالة الجمعية والهدف الذي أنشئت من أجله

### أهمية الدراسة

لدراسة أهمية بالغة وتأتي أهميتها في الجوانب التالية:

- أهمية الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، حيث يبلغ عددها في عام ١٤٣٠هـ ٥٦١ جمعية، وتقوم بأدوار هامة للمساهمة في تحقيق أهداف المملكة التنموية

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

بشكل عام والأهداف الاجتماعية بشكل خاص، وبالتالي فإن من المهم أن تتبنى تلك الجمعيات الأساليب والمفاهيم العلمية وتطبق معايير الجودة. تعرض هذه الدراسة بالتحليل والمناقشة واقع الجمعيات الخيرية من حيث تبنيتها للأسس والمعايير التي أكد كولن أنها من سمات المنظمات التي تتصف بالروعة والاستثنائية بغض النظر عن كونها منظمات خاصة أو عامة، ربحية أو غير ربحية.

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة للتعرف على المجالات التي ينبغي أن تركز عليها الجمعيات الخيرية لتطوير أدائها، وتصميم برامج التدريب والتطوير لتحسين مجالات القصور.
- إمكانية استخدام نتائج الدراسة كأساس يعتمد عليه لتقويم الأداء من حيث التحسن والتطور، سواء كان ذلك على مستوى الجمعيات الخيرية مجتمعة، أو على مستوى الجمعية الخيرية الواحدة من خلال مقارنة أدائها بأداء الجمعيات الأخرى (حسب نتائج الدراسة).
- دعم المعرفة والنظريات العلمية والبحوث التطبيقية المتعلقة بمعايير الجودة وأفضل الممارسات وتحسين الأداء في القطاعات المختلفة بشكل عام وفي القطاع الغير ربحي بشكل خاص.

## الإطار النظري

### دراسات كولن

أجرى كولن عدة دراسات مقارنة بين الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص والقطاع الاجتماعي والتي حققت نجاحات ومستويات أداء رائعة مقارنة بتلك التي لم تتمكن من المحافظة على مستويات أدائها وبقائها في السوق، وقد وجد أن الفرق بين مجموعة المؤسسات العادية و تلك الرائعة والاستثنائية يعود لتبني خمس أسس علمية هي؛

- الأساس الأول: تعريف النجاح. يؤكد كولن على أهمية تعريف النجاح بناء على قياس المخرجات والإنجازات وليس المدخلات، فحجم الأموال سواء كانت إيرادات

داخلة أو تبرعات يتم إنفاقها هو من مقاييس المدخلات ولا يعتبر مقياساً دقيقاً للحكم على نجاح وعظمة المؤسسة الاجتماعية، فالمؤسسة العامة والخيرية الرائعة هي التي تترك أثراً مميزاً عبر فترة ممتدة من الزمن ويقاس نجاحها بناء على تحقيق رسالتها في المجتمع والأثر الواضح الذي تتركه فيه.

- **الأساس الثاني:** إنجازات كثيرة برقابة قليلة. فرق كولن بين نوعين من القيادات؛ واحدة تنفيذية وفيها يتمتع القائد بصلاحيات وسلطات واسعة تكفيه لكي يصنع القرارات ويضمن تطبيقها، والثانية قيادة اجتماعية تتضمن عدم صدور القرارات المهمة عن قائد واحد بل تصدر بالمشاركة وبعد الإقناع وإثارة المصالح المشتركة، والاختلاف بين هذين النمطين هو ما يفسر فشل الكثير من رجال الأعمال الذين ينتقلون للعمل في المؤسسات العامة لعدم تمييزهم بين هذين النمطين.

- **الأساس الثالث:** الشخص المناسب في المكان المناسب. ثقافة التوظيف في المنظمات الرائعة تقوم على ثقافة أن الموظف يبقى في عمله عندما يثبت أنه رائع واستثنائي وليس عندما لا يخطئ، وحيث أن إبعاد وفصل غير الأكفاء صعب في القطاع العام، كما أن إمكانية دفع رواتب وتقديم مزايا جيدة للموظفين ليست متاحة في القطاع الاجتماعي (بل في كثير من الأحيان يكون العاملون من المتطوعين الذين لا يتقاضون رواتب أصلاً) كما هو الحال في القطاع الخاص، لذا فهناك صعوبة في اجتذاب أصحاب المواهب الرائعة. ومع هذا تؤكد نتائج دراسة كولن على أهمية اختيار العاملين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة، فالمهم ليس كم تدفع بل لمن تدفع. الكثير من المؤسسات التي فشلت من الانتقال من جيد إلى رائع أنفقت مبالغ كبيرة على تحفيز أفراد لا يصلح معهم التحفيز لافتقارهم أساساً للانضباط والالتزام، بينما استخدمت المؤسسات الرائعة أفراداً يتميزون بغيرزة داخلية تدفعهم للإنتاجية وبذل أقصى ما لديهم لأن ذلك جزء من شخصياتهم، فالموهبة مهمة في القطاع العام والخيري مثلها في القطاع الخاص، ولا ينبغي أن يتخذ نقص الموارد ذريعة للافتقار للموارد البشرية الجيدة وأصحاب المواهب الفذة، بل على القطاع العام والخيري أن يدقق أكثر في الاختيار.

- الأساس الرابع: تشغيل المحركات الاقتصادية. ثلاث دوائر تعمل على ضوءها المؤسسات وينبغي للتحول من مؤسسة عادية إلى راتعة اختيار التقاطع المناسب بينها. الدائرة الأولى تتعلق بما تتحمس لعمله المؤسسة والدائرة الثانية تتعلق بما تتقنه والدائرة الثالثة تتعلق بتحديد مصادر المحركات الاقتصادية، ومع أنه لا يوجد اختلاف بين المؤسسات الخاصة والعامة في الدائرتين الأولى والثانية حيث ينبغي أن تختار المؤسسة مجال العمل الذي تتحمس معه والذي تتقنه بشكل أفضل من الآخرين، إلا أن المؤسسات العامة والخيرية تختلف عن المؤسسات الخاصة في الدائرة الثالثة حيث تعتمد المؤسسات الخاصة على النقود والأرباح لتحريك محركاتها الاقتصادية بينما تحتاج المؤسسات العامة إلى مصادر وأشكال أخرى موازية للنقود.

هناك ثلاث مصادر للمحركات الاقتصادية في المؤسسات الاجتماعية تشمل؛ التمويلات الحكومية والتبرعات الخيرية والإيرادات الاقتصادية (رسوم ومبيعات الخدمات والمنتجات كمشروعات الأسر المنتجة)، وهنا يلاحظ وجود تنوع كبير في هذه المصادر مما يستدعي رؤية واضحة لتخطيط طريقة عمل المحركات الاقتصادية في الجمعيات الخيرية والمؤسسات العامة. اختيار التمويلات الحكومية والنجاح فيه يعتمد على توفر مهارة التسويق السياسي وحشد تأييد الرأي العام وتنمية الشهرة، بينما يتطلب الاعتماد على التبرعات الخيرية تميز في العلاقات الشخصية وإتقان مهارة جمع التبرعات، وأخيراً تشبه المؤسسات التي تعتمد على الإيرادات الاقتصادية مثيلاتها في المؤسسات الخاصة.

أكدت دراسات كولن على أهمية تخطيط التقاطع بين دائرة الإتقان التي تضم ما تفعله المؤسسة بشكل أفضل من غيرها وبين دائرة الموارد والمحركات، واستخدام الموارد إلى زيادة التركيز في دائرة الإتقان لتقوية نقاط القوة، وقول لا لبعض مصادر التمويل التي تزيجها عن هدفها وتشتت اهتمامها عن البقاء في منطقة التقاطع المثلى للدوائر الثلاث. لن تستطيع المؤسسة الخيرية التحول من جيد إلى رائع إلا عندما تلتزم بآليات دقيقة ومحددة لجذب مصادر التمويل المناسبة وتوجيهها لتنمية منطقة التقاطع الثلاث مع رفض الموارد التي تزيجها عن منطقة التقاطع.

- الأساس الخامس: شحن القوة الدافعة من خلال الاسم والسمعة الطيبة. يتم التعرف على نجاح المؤسسات الخاصة من قدرتها على تحقيق الربح وزيادة حصتها السوقية والاستمرارية في السوق، بينما يتم تقدير نجاح المؤسسات الخيرية بناء على سمعتها وحصتها في الأذهان وثقة الناس بها وتحقيقها لرسالتها، فلا توجد علاقة واضحة ومضمونة بين وضع المؤسسة الخيرية المالي وحصولها على الأموال، بل قد تنعكس العلاقة فيحجم الناس عن التبرع لجمعية لديها فائض من الأموال.

### دراسات داعمة

تأتي معايير كولن متفقة مع العديد من المعايير المستخدمة في جوائز الجودة وأدبيات إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، منها القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والموردون والشركاء وإدارة العمليات والتركيز على المستفيد والمعلومات والتحليل والتأثير على المجتمع ونتائج الأعمال. تتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، تمكين العاملين، القياس والتحليل كأساس في اتخاذ القرارات، التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة، دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للإدارة، التأكيد على أن الجودة مسؤولية الجميع. أما بالنسبة لأهداف إدارة الجودة الشاملة فتشمل تحقيق إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين، ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم التحسين المستمر، زيادة الإنتاجية، إشراك كافة العاملين في عملية التحسين، تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة (Oakland and Heinmaa, 2000).

ومما يؤكد على أهمية العناية بالعميل في منظومة الجودة ما تحويه الجوائز العالمية للجودة من عناصر التقييم، فجائزة مالكوم بالدريج على سبيل المثال تضع لمعيار رضا العملاء ٣٠٠ درجة من ١٠٠٠ درجة، ويقع هذا المعيار ضمن ٧ معايير هي القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير العامل البشري، إدارة عمليات الجودة، الجودة والنتائج التشغيلية (الشهري، ١٤٣٠)، وقد أيدت الدراسات وجود علاقة طردية بين تبني مفهوم التسويق (تلبية رغبات العملاء) والأداء، وأن الجمعيات الخيرية التي تبني

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

هذا المفهوم في التعامل مع المتبرعين تستخدم عادة نفس المفهوم في التعامل مع المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية (Bennett, 2005; Dolnicar and Lazarevski, 2009)، وأن استخدام رسائل موحدة للدعوة للتبرع للجمعية الخيرية له أثر سلبي على المتبرعين (Laufer, et al. 2010)، ومع أهمية هذا المعيار، إلا أن بعض الدراسات وجدت تدني اهتمام الجمعيات الخيرية بتلبية رغبات المتبرعين، حيث وجدت دراسة على أكبر ٢٠٠ جمعية خيرية في المملكة المتحدة أن تلك الجمعيات تطبق مفهوم التسويق (تلبية رغبات العملاء) بمستوى محدود، وإن كان في ازدياد ملحوظ خلال الخمس سنوات الماضية، ولم يكن هناك اختلاف في تبني مفهوم التسويق يعود لنوع الجمعية الخيرية، ووجدت الدراسة علاقة عكسية بين تبني المفهوم وحجم المنظمة (Balabanies, et al. 1997).

ومن الدراسات التي أكدت على أهمية تحديد كفاءات محورية معينة لما يمكن أن تتقنه المنظمة بشكل أفضل من المنافسين، والتطوير المستمر لهذه الكفاءات من خلال التغيير المتدرج، دراسات Hill and Jones (1995) و (Mintzberg et al. و (Mintzber, et al. 2005)، حيث اقترحت تلك الدراسات أن يكون لكل منظمة مكان محدد في الصناعة التي تعمل بها تكون فيه مختلفة عن المنافسين، وأن شرط نجاح أي منظمة يكمن في التركيز على نوع واحد من التميز حيث أن توزع الجهود على عدة مزايا يؤدي إلى تشتت الجهود والموارد وضعف الأداء. وفي إطار كيفية تأسيس منظمات مبنية على المعرفة وداعمة للتعليم، قدم ZACK مجموعة من الإرشادات والإجراءات شملت إعادة صياغة رسالة المنظمة وأهدافها بحيث تركز على المجالات التي تتقنها بشكل أفضل من المنافسين ورسم خططها بناء على ذلك (Zack, 2003).

أما أدبيات إدارة الموارد البشرية فقد أكدت على أهمية تبني أربع مفاهيم ضمن ما يسمى بعجلة استراتيجيات الموارد البشرية هي وظف المناسبين، طور الموظفين لتقديم خدمة ذات جودة، قدم نظم الدعم المناسبة، حافظ على أفضل الموظفين، وقد جاءت هذه المفاهيم من منطلق أن دوران العمالة مكلف ولذا ينبغي المنافسة لاستقطاب الأفضل والمحافظة على المتميزين (Liao, 2005). ومن المعلوم أن تدريب وتطوير الموارد البشرية

في القطاع الخيري فيه تحدي نتيجة محدودية الموارد المالية المتاحة (Young, 2006)، وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، مستخدمة أسلوب الحالات العملية لجمع البيانات، وجدت أن المدراء في الصفوف الأمامية أصبحوا مطالبين أكثر بتحقيق أهداف محلية، مما يتطلب من الجمعيات الخيرية أن تعمل على تطوير مهارات المسؤولين فيها، سواء كانت تلك المهارات فنية أو شخصية، وعلى مستوى جماعي أو فردي (Mangan, 2010). وفي دراسة أخرى أجريت على تسع جمعيات خيرية قيادية في المملكة المتحدة هدفت إلى التعرف على تأثير إعادة بناء هوية الجمعية على الموظفين من حيث معارفهم ومواقفهم وسلوكياتهم، ووجدت أن ظهور نتائج تبني برنامج إعادة الهوية يحتاج وقتاً، كما أن المحافظة عليه يحتاجاً جهداً، مما يستدعي أن تقوم المنظمات بتقويم أدائها باستمرار لضمان امتلاك الموظفين للمعارف المطلوبة، وبقيتهم متحفزين، ومحافظين على السلوكيات التي تبناها مؤخراً (Hankinson, 2007)، وفي دراسة أخرى تتعلق بالقيم السائدة في بيئة عمل الجمعيات الخيرية ونظم العمل السائدة بها، أكدت على أن الجمعيات الخيرية التي تتشابه مع المنظمات الربحية من حيث توظيف الموظفين بنظام الدوام الكلي ينبغي عليها تبني نفس ثقافة المنظمات الربحية ونظم العمل بها لضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع (Reche, et al. 2009).

قياس الأداء سواء في المنظمات الربحية وغير الربحية، هو من المواضيع التي أجريت عليها العديد من الدراسات، ومن الدراسات الحديثة ذات العلاقة بقياس الأداء في الجمعيات الخيرية، دراسة أجريت على المتبرعين الأفراد للجمعيات الخيرية الدانمركية للتعرف على العوامل المؤثرة على قرار التبرع، وقد وجدت الدراسة أهمية معرفة المتبرعين بمستوى أداء الجمعية الخيرية، وأنه لا يوجد لدى الجمعيات معايير موحدة لتقارير الأداء، وأن هناك حاجة لقيام إدارة الجمعيات الخيرية بتطوير مقاييس للكفاءة الداخلية والفعالية الخارجية (Iwaarden, et al. 2009).

### الجمعيات الخيرية في المملكة

يختلف العمل الخيري عن العمل في القطاع الحكومي أو الخاص في كونه قائم على

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

التطوع وبذل الجهد والوقت والمال بناء على قناعة شخصية رغبة في الأجر وتحقيق الذات. وهذا القطاع لا يهدف للربح بل يهدف لتقديم خدمات مجتمعية ذات نفع عام تهم فئات من المجتمع بحاجة ماسة لهذه الخدمات. ويقبل المجتمع على دعم القطاع الخيري مادياً ومعنوياً خاصة إذا نالت الجمعية الخيرية ثقة الناس بها وذلك بتحقيقها لرسالتها وأدائها لما يتوقع منها وعملها بشفافية.

تعمل الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية تحت مظلة وزارة الشؤون الاجتماعية، وبلغ عددها حسب إحصائية وزارة الشؤون الاجتماعية في عام ١٤٣٠هـ ٥٦١ جمعية، وبلغت إيراداتها في نفس العام نحو المليارين ريال، وقد أسهمت الجمعيات الخيرية بشكل كبير في رفع المستوى الثقافي والاجتماعي والصحي للمجتمع السعودي، حيث تنفذ هذه الجمعيات العديد من البرامج والخدمات والمشروعات ومن ذلك؛ التعليم والتدريب والتأهيل، الرعاية الصحية، رعاية المعوقين وكبار السن، الإسكان الخيري وتحسين المسكن، البرامج الثقافية كتحفيظ القرآن، رعاية المرافق والخدمات العامة كإنشاء المساجد والعناية بها، تقديم المساعدات النقدية والعينية والطائرة والموسمية، إقامة المعسكرات والمراكز الصيفية والمراكز الاجتماعية للشباب ومراكز الأحياء، جمع وتوزيع فائض الولائم وتأمين وجبات إفطار للصائمين وتوزيع لحوم الهدى والأضاحي وتوزيع التمور، إجراء الدراسات والبحوث.

وإدراكاً لأهمية استمرار الجمعيات الخيرية في تنفيذ برامجها ومشاريعها توافقاً مع احتياجات المجتمع وتحقيقاً للأهداف التنموية، فقد وضعت وزارة الشؤون الاجتماعية لها إستراتيجية تهدف إلى تطوير أداء الجمعيات الخيرية وذلك بتبني مجموعة من المبادرات تشمل؛ إنشاء جمعيات متخصصة كجمعيات المعوقين وتلك التي تعالج بعض المشاكل الاجتماعية كالطلاق والعنف الأسري، دعم تبني الجمعيات الخيرية لأنشطة وبرامج تهدف إلى تأهيل المحتاجين وتدريبهم وسد حاجاتهم وتحويلهم من متلقين إلى منتجين، تنوع المصادر المالية للجمعيات بحيث لا تعتمد على الإعانات المقدمة فقط بل على إيجاد موارد ثابتة لها كالأوقاف والاستثمار، تدريب القائمين على الجمعيات الخيرية والعاملين بها،

استخدام التقنيات في أعمال الجمعيات الخيرية وإنشاء نظام معلومات متكامل يخدم الجمعيات، وتطوير اللوائح والأنظمة لمواكبة التوسعات والمستجدات (دليل الملتقى الثاني للجمعيات الخيرية، ١٤٣١هـ).

يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على أن يكون العميل هو محور قرارات المنظمة بحيث يتم تحويل أسلوب الإدارة من تبني قرارات تعتمد على معرفة رغبات العملاء والمستفيدين منها أولاً، وليس تبني قرارات تعتقد مناسبتها للعملاء. إن التفكير من "الخارج للداخل" ومعرفة رغبات العملاء أولاً ومن ثم تصميم المنتجات بما يلبي تلك الرغبات يؤدي لزيادة الفعالية والكفاءة والالذان يعتبران مقياساً لمستوى النجاح، والمؤسسات الخيرية معنية بخدمة شرائح معينة من المجتمع ترى في خدماتها أهمية كبيرة كسد حاجة الفقراء والمساكين ورعاية الأامل والأيتام والعجزة والمعاقين وغيره، وهي بذلك تختلف عن المؤسسات الربحية وغير الربحية والتي تستهدف تنمية المجتمع من خلال بناء صداقة مع المجتمع وعدم الإضرار به (كاظم، ٢٠٠٠).

وقد أكد القرشي على أهمية وجود معايير تهتم بالجودة في العمل الخيري والاجتماعي في المملكة، نظراً لحاجة هذا القطاع لمعايير مؤسسية تضمن له البقاء والاستمرار والمنافسة ونظراً لأهمية التقييم الذاتي والخارجي لهذا القطاع لإبراز دوره ونشر أفضل الممارسات ليستفيد منها الآخرون، ولتتم تطوير المنظمات الخيرية لتصل إلى مصاف المؤسسات الدولية المتميزة (القرشي، ١٤٣٠هـ).

وتم قياس تطبيق الجودة بناء على عينة من ٢٠ جمعية خيرية على مستوى المملكة (الخراسي، ١٤٣٠هـ)، وقد أظهرت النتائج أن تقديم المساعدات المباشرة المادية والعينية تشكل النشاط الأساس للجمعيات (٧٠-١٠٠٪)، وهذا حسب رأي الخراسي أمر طبيعي بسبب طبيعة عمل جمعيات البر، ولكن الاقتصار على هذا النوع والتوسع فيه دون التمييز بين العاجزين عن العاملين والقادرين عليه يؤدي لنتائج عكسية كتكريس ثقافة الهبات والتسول والاتكالية والاعتماد على الغير والانهازمية ونقل هذه السلوكيات لأبنائهم، وبالتالي فهناك شك في تحقيق الجمعية لرسالتها. كما أظهرت النتائج دخول بعض

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

الجمعيات في مجالات عمل ليست من صميم عملها كدعم حلقات تحفيظ القرآن أو رعاية المساجد، وهناك خدمات أخرى تؤديها تتداخل مع خدمات جمعيات أخرى، ويخفف من الآثار السلبية لهذا التطبيق محدودية تبنيه (٥٪). وقد بينت النتائج تبني الجمعيات لبعض البرامج المتميزة من حيث دعمها لقدرات الأسر الفقيرة لتمكين من الحصول على فرص العمل وبالتالي الاعتماد على نفسها، ومن تلك البرامج التأهيل والتدريب (٦٥٪)، الأسر المنتجة (٥٠٪)، التوظيف (٢٠٪)، قروض المشاريع الصغيرة (٢٠٪)، ومن هذه النسب يتضح الحاجة للتوسع في مثل هذه البرامج.

وفي دراسة شملت ٦٩ من مديري الجمعيات الخيرية و ١٠٥ من المتبرعين و ١١١ من المستفيدين، توصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن التبرعات تمثل أهم مصادر التمويل لهذه الجمعيات، يليها إعانات وزارة الشؤون الاجتماعية ثم اشتراكات الأعضاء، وأن مشاريع الرعاية الاجتماعية المتمثلة بكفالة الأيتام والأرامل ورعاية المسنين والمعوقين وغيره تأتي في مقدمة الأنشطة والبرامج التي تركز عليها الجمعيات الخيرية، وأن الجمعيات في حاجة إلى تطوير الأنظمة الإدارية والمالية لتكون أكثر انضباطاً، بالإضافة إلى حاجتها لاستخدام أساليب حديثة لاستقطاب المتبرعين، وحاجتها لمزيد من الشفافية والإفصاح عن أسلوب أدائها ومصادر أموالها ومجالات صرفها. وقد أوصى فريق الدراسة بجملة من التوصيات تشمل: حتمية التدريب للعاملين بالجمعيات حتى يتسنى لهذه الجمعيات أن تدار بمهنية واحترافية، دعم إدارات الجمعيات بكفاءات جديدة مؤهلة وقادرة على استخدام التقنية الحديثة وتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي، واستخدام وسائل الاتصال العصرية وعلى رأسها الإنترنت بشكل أفضل، وإنشاء مواقع تعرف بجهود الجمعيات وأنشطتها وتعرف المتبرعين والمتطوعين بالمجالات التي يمكنهم من خلالها دعم الجمعيات بشكل أسرع وأسهل (كوثر وآخرون، ١٤٢٥).

التوصل إلى المعوقات التي تحد من أداء الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة هي دراسة أخرى، أجريت على ٢٠ جمعية خيرية نسائية، ووجدت الدراسة أن إدارة الجمعيات الخيرية النسائية لا تواجه معوقات إدارية تنظيمية وبشرية ومالية وفنية ناتجة عن علاقة

الجمعيات بالمجتمع ومؤسساته، مما لا يؤثر سلباً على أداء تلك الجمعيات، ومما أوصت به الدراسة ما يلي؛ على الجمعيات تبني أهداف وبرامج واضحة وواقعية وتتسم بالشفافية وإمكانية التنفيذ لتحوز على ثقة المجتمع، الاهتمام بالتنسيق والتكامل بين الجمعيات من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة للمعلومات. العمل على تنويع مصادر الدخل للجمعيات وتفعيلها، سواء كانت مصادر تقليدية كالصدقات والزكاة والأوقاف أو غير التقليدية منها، مع الحرص على الاستعانة بالأساليب العلمية في التخطيط المالي والاستعانة بمختلف الأدوات المساعدة على ذلك مثل الميزانيات التقديرية وبيانات التدفق النقدي وغيرها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجمعيات بكافة مستوياتها العليا والوسطى والدنيا (عماشة، ١٤٢٣).

### منهج البحث

بناء على طبيعة العلاقة بين المتغيرات فإن البحث يعتبر وصفيًا حيث يهتم بوصف واقع الجمعيات الخيرية من حيث الأساليب الإدارية التي تتبناها دون التعرض للأسباب وتفسير العلاقات، كما أنه تطبيقي فهو يحاول التعرف على مدى تطبيق الجمعيات الخيرية للأسس التي تتصف بها الجمعيات الاستثنائية والرائعة حسب معايير كولن. وقد تم استخدام الاستقصاء للحصول على البيانات الرئيسة وذلك لمناسبة هذه الطريقة مقارنة بطريقة الملاحظة أو التجربة (Zikmund, 1994; Emory, 1980).

### أداة القياس

بدأت الدراسة بمراجعة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى الأخص دراسات كولن، وكان الغرض من ذلك هو الإلمام بالجوانب التفصيلية للأسس الخمسة التي اقترحها كولن. وتم استخدام نفس الاستبيان الذي صممه كولن مع إضافة الأسئلة التصنيفية الخاصة بنوع الجمعية الخيرية وطبيعة مجلس إدارتها والإدارة التنفيذية بها من قبل الباحث وذلك للتعرف على إمكانية وجود تباين في تطبيق أسس كولن الخمسة بناء على اختلاف الجمعيات الخيرية (مرفق).

وقد قسم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء؛ الجزء الأول يتعلق بمدى تبني الجمعية الخيرية

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

للأسس التي دعا لها كولن وبلغ عدد الأسئلة الخاصة بهذا الجزء ١٠١ سؤال، موزعة على ٩ محاور وأبعاد هي نفسها المحاور التي تبناها كولن في دراسته وفي أداة القياس التي استخدمها، شملت تلك المحاور لتالي:

المحور	المتغير
١	قيادة من الفئة الخامسة (الأسئلة ١-٨)
٢	أولاً من ثم ماذا (الأسئلة ٩-٢٢)
٣	مواجهة الحقائق القاسية (الأسئلة ٢٣-٣٤)
٤	مفهوم القندس (الأسئلة ٣٥-٤٤)
٥	ثقافة الانضباط (الأسئلة ٤٥-٥٨)
٦	كن كعجلة المحرك الثابتة وليس المشتتة (الأسئلة ٥٩-٧٢)
٧	حافظ على الكفاءة المحورية وحفز التطور (الأسئلة ٧٣-٨٨)
٨	بناء الساعة لا الإخبار بالوقت (الأسئلة ٨٩-٩٨)
٩	قياس النتائج (الأسئلة ٩٩-١٠١)

أما الجزء الثاني فيتكون من ٩ أسئلة تتعلق بمدى التحسن أو التدهور في تطبيق الجمعية الخيرية لأسس الممارسات الرائعة خلال الثلاث سنوات الماضية، وذلك حسب المحاور السابقة، وأخيراً تناول الجزء الثالث الأسئلة التصنيفية، وشملت ثلاث عناصر هي نوع الجمعية من حيث عمرها وإيراداتها السنوية والمصدر الرئيس للإيرادات، ومجلس إدارة الجمعية من حيث عدد الأعضاء وطبيعة عملهم وعدد الاجتماعات السنوية التي يعقدونها، وأخيراً أمين عام الجمعية أو مديرها العام من حيث المؤهل العلمي وطبيعة عمله وسنوات عمله في الجمعية.

اشتمل الاستبيان على أسئلة ذات ردود مغلقة وبمقياس ليكرت المكون من خمس مستويات، وتكونت المستويات للجزء الأول من الاستبيان من التالي:

١	تبنى الجمعية هذه الصفة بشكل متميز بحيث لا يوجد مجال إضافي للتحسين (دائماً).
٢	تبنى الجمعية غالباً هذه الصفة ومع هذا يوجد مجال للتحسين (غالباً).
٣	لدى الجمعية بعض الشواهد بتبنى هذه الصفة ولكن سجلها مقصر في هذا المجال (أحياناً).
٤	لدى الجمعية شواهد محدودة بتبنى هذه الصفة ولديها ما يناقضها بشكل واضح (قليلاً).
٥	تدار الجمعية بشكل كامل تقريباً على نحو يتعارض مع هذه الصفة (أبدأً).

أما بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان والذي يقيس مستوى التغيير في الممارسة خلال الثلاث سنوات الماضية فكانت على النحو التالي:

٢-	أنخفض أداء الجمعية بشكل كبير في هذا الجانب خلال الثلاث سنوات الماضية.
١-	انخفض أداء الجمعية بشكل تدريجي في هذا الجانب خلال الثلاث سنوات الماضية.
٠	ظل مستوى الجمعية على نفس المستوى في هذا الجانب خلال الثلاث سنوات الماضية.
١+	تحسن أداء الجمعية تدريجياً في هذا الجانب خلال الثلاث سنوات الماضية.
٢+	تحسن أداء الجمعية بشكل كبير في هذا الجانب خلال الثلاث سنوات الماضية.

### صدق وثبات أداة القياس

تم (كما ذكر سابقاً) استخدام نفس الاستبيان الذي صممه كولن، والذي بلغ عدد أسئلته ١٠١ سؤال، موزعة على ٩ محاور، وقد حرص الباحث على دقة الترجمة وتوضيح المطلوب (من خلال إضافة بعض العبارات لشرح السؤال ووضعها بين أقواس)، كما ارتأى الباحث أن من الأفضل الإبقاء على كافة الأسئلة لضمان تغطية كافة جوانب الأداء الرائع ومعايير الجودة كما حددها كولن وجربها على الجمعيات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتكون هذه الأسئلة وهذه الجوانب أساساً يمكن البناء عليه لتقويم أداء الجمعيات الخيرية مستقبلاً. كما تم عرض الاستبيان على اثنين من المسؤولين في الجمعيات

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

الخيرية لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملاءمته لأهداف الدراسة. وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين.

ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل ألفا ٩٨٪، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان وإمكانية الحصول على نتائج قريبة من نتائج هذه الدراسة في حال إعادتها بنفس الظروف، فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة ٦٠٪ (Sekaran 1984).

### عينة الدراسة

حيث إن هذه الدراسة تبحث في جوانب أداء الجمعيات الخيرية وممارساتها في المملكة العربية السعودية، لذا فإن مجتمع البحث يشمل جميع الجمعيات الخيرية في المملكة، وقد تم مراسلة جميع الجمعيات الخيرية بالمملكة التي مر على تأسيسها ثلاث سنوات فأكثر (أسست قبل عام ١٤٢٦هـ)، ولم يتم أخذ عينة منها نظراً لإمكانية مراسلة جميع الجمعيات ولضمان الحصول على أكبر عدد من المستجيبين، وقد بلغ عدد الجمعيات التي تم مراسلتها ٢٩٧ جمعية.

كما تم استقصاء أمناء الجمعيات الخيرية (مدراؤها العاميون) وذلك لضمان تحقيق معيار الثبات في الدراسة، فأمناء الجمعيات الخيرية هم الأقدر على إجابة كافة أسئلة الدراسة، كما تم إرسال استبيان واحد لكل جمعية بغض النظر عن عدد فروعها وذلك لضمان الخروج بنتائج دقيقة تصف واقع الجمعيات الخيرية بشكل عام.

### الطرق الإحصائية

تم الاعتماد على عدة طرق إحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج SPSS، شملت النسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات الحسابية لتقدير مستوى تطبيق الممارسات المختلفة وتحديد مستوى التغير في تطبيق الممارسة خلال الثلاث سنوات الماضية، بالإضافة إلى تحليل التباين ANOVA لتقدير مدى وجود اختلاف في مستوى تطبيق الممارسات ومستوى التغير في تطبيق الممارسة يعود لاختلاف الجمعيات الخيرية من حيث نوع الجمعية وطبيعة مجلس الإدارة ونوعية إدارتها التنفيذية.

## حدود الدراسة

للدراصة مجموعة من المحدودات التي ينبغي مراعاتها عند الأخذ بنتائج الدراصة، ومن ذلك ما يلي:

- استخدام نفس الاستبيان الذي تبناه كولن واقترحه لتقدير مستوى أداء الجمعيات الخيرية، وفي ذلك إمكانية لاحتوائه على أسئلة ومحاور ومصطلحات قد لا يستوعبها المجيب على الاستبيان، بالإضافة إلى طول الاستبيان، حيث بلغت أسئلته ١٠١، وتم ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
- تدني حجم العينة، حيث تم جمع ٣٢ استمارة صالحة للاستعمال أي بنسبة استجابة تبلغ ١٠.٧٧٪، كما لم تشمل الدراصة على الجمعيات التي أسست حديثاً (بعد عام ١٤٢٦هـ)، واقتصرت على استبيان واحد فقط من كل جمعية قام بتعبئته الأمين العام (المدير العام).

ومع المحدودات السابقة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على معياري الصدق والثبات، إلا أن الباحث يرى أن الدراصة قدمت نتائج ومؤشرات يمكن الاعتماد عليها لوصف واقع الجمعيات الخيرية في رحلة التحول من جيد إلى رائع حسب معايير كولن.

## النتائج

كما ذكر سابقاً، فقد تم استخدام الطرق الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات، شملت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

## العينة

بلغت الاستبيانات التي تم جمعها والصالحة للتحليل ٣٢ استمارة، ويوضح الجدول رقم ١ توزيع العينة بناء على متغيرات تتعلق بنوع الجمعية (من حيث عمرها وإيراداتها السنوية والمصدر الرئيس للإيرادات)، وبمجلس الإدارة (من حيث عدد الأعضاء وطبيعة عملهم وعدد الاجتماعات السنوية التي يعقدونها)، وبأمين عام الجمعية أو مديرها العام (من حيث المؤهل العلمي وطبيعة عمله وسنوات عمله في الجمعية)، ويتضح من الجدول تنوع العينة مما يعني إمكانية تطبيق النتائج على مجتمع الدراصة.

## جدول (١): عينة الدراسة

النسبة (مقربة)	التكرار	المتغير	نوع الجمعية
٢٥٪	٨	٤-٨ سنوات	عمر الجمعية
٢٢٪	٧	٩-١٥ سنة	
٢٧٪	١٥	أكثر من ١٥ سنة	
٦٩٪	٢٢	٥ ملايين ريال فأقل	الإيرادات السنوية
١٩٪	٦	أكثر من ٥ ملايين	
١٩٪	٦	إعانات حكومية	المصدر الرئيس للإيرادات (أكثر من ٥٠٪)
٦٦٪	٢١	تبرعات وهبات	
٠٪	٠	إيرادات الأوقاف الخيرية	
٣٪	١	إيرادات اقتصادية (الأسر المنتجة/ رياض الأطفال)	
مجلس الإدارة			
٢٢٪	٧	٨ فأقل	عدد أعضاء مجلس الإدارة
٥٠٪	١٦	٩-١٢	
٢٢٪	٧	أكثر من ١٢	
١٩٪	٦	٥٠٪ فأكثر رجال أعمال	طبيعة عمل أعضاء مجلس الإدارة
٢٥٪	٨	٥٠٪ فأكثر أكاديميون	
٥٠٪	١٦	٥٠٪ فأكثر موظفون في القطاع الحكومي (من غير الأكاديميين)	
٢٨٪	٩	٩ فأقل	عدد الاجتماعات السنوية
٦٣٪	٢٠	١٠ فأكثر	

النسبة (مقربة)	التكرار	المتغير
أمين عام الجمعية/ المدير العام		
٢٢٪	٧	أقل من الجامعي
٥٣٪	١٧	جامعي
١٩٪	٦	دراسات عليا
٤٤٪	١٤	متفرغ
٥٠٪	١٦	غير متفرغ
١٩٪	٦	٣ سنوات فأقل
٢٨٪	٩	٤-٨ سنوات
٤٧٪	١٥	أكثر من ٨ سنوات

### محاور الدراسة

يوضح الجدول رقم ٢ أن مستوى تبني الجمعيات الخيرية محل الدراسة للممارسات التي يرى كولين أنها من خصائص المنظمات الرائعة يتدرج من ١,٨٠٠ إلى ٢,١٦٤ وبمتوسط حسابي يبلغ ٢,١٤٦، مما يعني أن تلك الجمعيات تتبني في غالب الأحيان تلك الممارسات، وقد كان متغير "كن كعجلة المحرك الثابتة وليس المتشعبة" هو الأكثر ممارسة (١,٨٠٠) ومتغير "قيادة من الفئة الخامسة" هو الأقل ممارسة (٢,١٦٤).

## جدول (٢): المتوسط الحسابي لمحاور الدراسة

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	كن كعجلة المحرك الثابتة وليس المتشعبة (الأسئلة ٥٩-٧٢)	١,٨٠٠
٢	مواجهة الحقائق القاسية (الأسئلة ٢٣-٣٤)	١,٩٦٤
٣	قياس النتائج (الأسئلة ٩٩-١٠١)	٢,٠٥٩
٤	مفهوم القنودس (الأسئلة ٣٥-٤٤)	٢,١٣٢
٥	حافظ على الكفاءة المحورية وحفز التطور (الأسئلة ٧٣-٨٨)	٢,١٧١
٦	ثقافة الانضباط (الأسئلة ٤٥-٥٨)	٢,٢٨٠
٧	أولاً من ثم ماذا (الأسئلة ٩-٢٢)	٢,٣٧١
٨	بناء الساعة لا الإخبار بالوقت (الأسئلة ٨٩-٩٨)	٢,٣٧٣
٩	قيادة من الفئة الخامسة (الأسئلة ١-٨)	٢,١٦٤
	المتوسط	٢,١٤٦

١ يتم تبني الممارسة دائماً... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

## نمط القيادة

يوضح الجدول رقم ٣ المتغيرات التي تشرح نمط القيادة، ويتضح من الجدول حصول "الثقافة السائدة في جمعيتنا تقدر الجوهر لا المظهر وتقدر النتائج لا النوايا" على متوسط حسابي ١,٩٠٦ مما يعني أن الجمعيات الخيرية تبني في غالب الأحيان هذه الممارسة وأن هذا النوع من الثقافة هو الأكثر انتشاراً بين الجمعيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول أن الجمعيات تقوم أحياناً "بتهيئة قادة لديهم كل الخمس مستويات التالية؛ أفراد مؤهلون، أعضاء فرق فاعلون، مدراء متمكنون، قادة فاعلون، تنفيذيون (أعلى منصب) من الفئة الخامسة" وبمتوسط حسابي ٢,٨٧٥.

## جدول (٣): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بنمط القيادة

المتوسط الحسابي	الممارسة	تسلسل
١,٩٠٦	الثقافة السائدة في جمعيتنا تقدر الجوهر لا المظهر وتقدر النتائج لا النوايا.	١
١,٩٦٧	يتصف القادة الذين يتولون المناصب الرئيسة في جمعيتنا بالحماس للعمل والطموح لتطوير الجمعية ولديهم رغبة أكيدة في عمل أي شيء لتحقيق ذلك الطموح.	٢
١,٩٦٨	المصدر الرئيس لفاعلية القيادة في جمعيتنا ترجع للمعايير العالية لهذه القيادة من حيث الإتقان والعمل الجاد والتضحية والأمانة.	٣
٢,٠٣١	لدى القادة الذين يتولون المناصب الرئيسة في جمعيتنا سجل حافل بقرارات اتخذوها وحققت نجاحاً لجمعيتنا وعملها على المدى البعيد.	٤
٢,٠٩٣	يقوم كافة أعضاء الفريق القيادي بالجمعية بعد اتخاذ قرار ما بالتوحد حوله لضمان نجاحه حتى من قبل الأعضاء الذين لم يوافقوا عليه.	٥
٢,٠٩٦	يتناقش فريق القيادة في جمعيتنا بعمق في بحثهم لأفضل الإجابات والقرارات (ليس بغرض أن يظهر الشخص بأنه ذكي أو بغرض كسب المصالح).	٦
٢,٣٧٥	يرجع القادة الذين يتولون المناصب الرئيسة في جمعيتنا النجاح للناس وللعوامل المختلفة دون أنفسهم، وفي حالات الفشل يتحملون المسؤولية.	٧
٢,٨٧٥	تدعم الجمعية تهيئة قادة لديهم كل الخمس مستويات التالية؛ أفراد مؤهلون، أعضاء فرق فاعلون، مدراء متمكنون، قادة فاعلون، تنفيذيون (أعلى منصب) من الفئة الخامسة.	٨

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

## اختيار الموظف المناسب ووضعه في المكان المناسب

أحد أبعاد المنظمات الرائعة هو اختيار الموظف المناسب ووضعه في المكان المناسب، وقد قاس كولن هذا البعد بستة عشر متغيراً كما هو مبين في الجدول رقم ٤، ومن الجدول يتبين أن المتغير الأكثر تطبيقاً في الجمعيات الخيرية هو "عندما نعالج خطأ اختيار أناس غير مناسبين فإننا صارمون في ذلك ولكننا لسنا قساة القلب في التنفيذ، حيث نقوم بمساعدتهم بالخروج بكرامة وامتنان لكي يكون لدى أغلب الناس في نهاية المطاف شعور إيجابي عن الجمعية" وبمتوسط حسابي ١,٩٦٧، أما المتغير الأقل تطبيقاً فهو "جزء كبير من وقت الجمعية نقضيه في قرارات تتعلق بالناس؛ توظيف المناسبين في الجمعية، وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، إخراج الأشخاص الغير مناسبين من الجمعية، تنمية الأفراد لتولي مناصب أكبر، والتخطيط للإحلال" بمتوسط حسابي ٣,١٢٩، مما يعني أن الجمعيات الخيرية تتبنى المتغير الأول في غالب الأحيان بينما تتبنى الثاني أحياناً.

جدول (٤): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة باختيار الموظف المناسب ووضعه في

## المكان المناسب

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	عندما نعالج خطأ اختيار أناس غير مناسبين فإننا صارمون في ذلك ولكننا لسنا قساة القلب في التنفيذ، حيث نقوم بمساعدتهم بالخروج بكرامة وامتنان لكي يكون لدى أغلب الناس في نهاية المطاف شعور إيجابي عن الجمعية.	١,٩٦٧
٢	الجمعية متشددة في إجراءات تعيين الموظفين الجدد.	٢,٠٣١
٣	عندما يكون لدى الجمعية شك في مناسبة المتقدم للعمل فلا يتم تعيينه حتى لو تم إبقاء المنصب شاغراً وتحمل الموجودون أعباء إضافية.	٢,٠٦٢
٤	تقوم الجمعية بعمل جيد للمحافظة على الموظفين الجيدين معها.	٢,٠٦٤

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
٥	نستفيد من دروس أخطاء التوظيف في قرارات التوظيف المستقبلي.	٢,٠٩٦
٦	عندما نعلم في الجمعية بوجود حاجة لتغيير الأشخاص لعدم مناسبتهم فإننا لا نتوانى عن التعامل مع هذا الأمر.	٢,١٦١
٧	تعطي الجمعية وقتاً ليس بالقصير لتقييم المتقدمين للعمل بها، حيث تستخدم على الأقل ٣ وسائل للتقييم كالمقابلة والاختبار والتزكيات وغيرها.	٢,٣٥٤
٨	١٠٠٪ من المناصب الرئيسة في الجمعية مشغولة بأشخاص مناسبين.	٢,٤٠٦
٩	تقوم الجمعية قدر المستطاع بإعطاء الشخص فرصة إثبات نفسه في مناصب مختلفة في الجمعية قبل الحكم عليه بعدم مناسبته في الجمعية.	٢,٤٥١
١٠	نسبة القرارات التي نتخذها والمتعلقة بالموظفين والمتقدمين للعمل بها وأثبتت نجاحها هي في ازدياد من عام لآخر.	٢,٥٠٠
١١	لدى الجمعية نظام منضبط لتطوير نجاحها في تعيين الأشخاص المناسبين فيها.	٢,٥٨٠
١٢	عندما يظهر للجمعية إمكانية عدم مناسبة الشخص، فإنها تعطيه مزية أن تكون هي المخطئة لوضعها له في المكان الغير مناسب.	٢,٦٤٥
١٣	عندما نواجه في الجمعية فرصة أو مشكلة فإننا معتادون على تحويل القرار من "ماذا علينا عمله" إلى "من هو الشخص المناسب لتحمل مسؤولية حل المشكلة أو استغلال الفرصة".	٢,٧٥٠
١٤	جزء كبير من وقت الجمعية نقضيه في قرارات تتعلق بالناس؛ توظيف المناسبين في الجمعية، وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، إخراج الأشخاص الغير مناسبين من الجمعية، تنمية الأفراد لتولي مناصب أكبر، والتخطيط للإحلال.	٣,١٢٩

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

## مواجهة الحقائق القاسية

يقترح الجدول رقم ٥ أن وضع الجمعيات الخيرية في المملكة جيد من حيث تبني المعايير التي تشرح محور مواجهة الحقائق القاسية، فأقل متوسط (أكثر تطبيقاً) كان لمعيار "لا يتم في جمعيتنا أبداً معاقبة أحد على قوله الحقيقة مهما كانت قاسية" (المتوسط الحسابي ١,٥٦٢) وأعلى متوسط (أقل تطبيقاً) كان لصالح معيار "نقوم في الجمعية بدور جيد فيما يتعلق باستعمال الاتجاهات والمقارنات لمعرفة مجالات الانخفاض والانحدار وذلك لاستكشاف الحقائق القاسية" (المتوسط الحسابي ٢,٥٤٨).

## جدول (٥): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بمواجهة الحقائق القاسية

المتوسط الحسابي	المتغير	تسلسل
١.٥٦٢	لا يتم في جمعيتنا أبداً معاقبة أحد على قوله الحقيقة مهما كانت قاسية.	١
١.٥٩٣	نحن نؤمن بأن العظمة والروعة لا تعتمد بشكل أساس على الظروف والحظ بل على الانضباط واختيار القرارات المناسبة.	٢
١.٦٢٥	لدينا إيمان راسخ بأننا سنتصر في النهاية مهما كانت الحقائق قاسية.	٣
١.٦٧٧	لا يسمح قادتنا بأن تمتع شخصياتهم القوية الناس من قول الحقائق حتى لو كانت تتعارض مع توقعاتهم وأرائهم.	٤
١.٧٨١	نحن لا نتفاءل بشكل غير واقعي بل نواجه الحقائق.	٥
١.٧٨١	لا نفقد الأمل بسرعة عندما نواجه بعض المواقف الصعبة بل نحاول ونحاول لتعديل الأمور.	٦
٢.٠٩٣	عندما تسير الأمور على غير المطلوب في أمر ما فإننا نقوم بالبحث عن الأسباب ولا نضع اللوم على أحد.	٧
٢.١٢٥	يسأل القادة في جمعيتنا الكثير من الأسئلة ولا يكتفون بسماع جمل مختصرة مما يدعم ثقافة النقاش والحوار حول الحقائق القاسية.	٨

المتوسط الحسابي	المتغير	تسلسل
٢.١٨٧	عندما يقدم شخص ما رأياً أو مقترحاً فإننا نتوقع منه تقديم الدليل والحقائق التي استند عليها.	٩
٢.١٩٣	نقوم في الجمعية بدور جيد فيما يتعلق بالاستفادة من المعلومات الخاصة بالتحديات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية.	١٠
٢.٤٠٦	عندما يكون لدى أحد الأشخاص حدس وتحمين بوجود خطئ ما فإننا نعيه الاهتمام وإن كنا لا نتوقف عند ذلك بل نقوم بإجراء تقييم منظم للوضع.	١١
٢.٥٤٨	نقوم في الجمعية بدور جيد فيما يتعلق باستعمال الاتجاهات والمقارنات لمعرفة مجالات الانخفاض والانحدار وذلك لاستكشاف الحقائق القاسية.	١٢

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

### مفهوم القندس

تبني مفهوم القندس هو الآخر أحد المحاور التي وجدت الدراسة أن الجمعيات الخيرية في وضع جيد من حيث تطبيق بعض المعايير التابعة لهذا المحور وفي وضع أقل مستوى في معايير أخرى (جدول رقم ٦)، حيث تدرجت المتغيرات من متوسط حسابي ١.٨٤٣ لصالح "عندما يكون لدينا خيارات لتحقيق هدف ما فإننا دائماً نختار الخيار الأبسط وليس المعقد"، إلى متوسط ٢.٦٢٥ لصالح "نحن نعرف بشكل جيد كيف نعظم مواردنا المالية (دعم حكومي أم تبرعات أم إيرادات اقتصادية كالأسر المنتجة). مما يجعلنا نقضي وقت أقل في الحصول على الأموال مقابل وقت أطول لتحقيق رسالتنا".

## جدول (٦): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بتبني مفهوم القندس

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	عندما يكون لدينا خيارات لتحقيق هدف ما فإننا دائماً نختار الخيار الأبسط وليس المعقد.	١.٨٤٣
٢	لدينا مفهوم واضح ومبسط لما نريد أن نقوم ونعرف به أمام الآخرين ونقوم بعمل دعوى لتحقيقه.	١.٩٦٨
٣	نؤمن بأنه لا يمكن تحقيق العظمة والروعة دون الحماس والتفاعل وعليه فإننا نحافظ في الجمعية على العمل الذي نحن فيه متحمسون.	١.٩٦٨
٤	نؤمن بأن النتائج العظيمة تأتي بناء على اختيار سلسلة من القرارات التي تتوافق والمفهوم (الرؤية) الذي تبناه الجمعية وتتكامل تلك القرارات مع بعضها البعض لتحقيقه.	٢.٠٣١
٥	نؤمن بالرأي القائل أن المنظمة الرائعة التي تركز على مفهوم محدد وبسيط هي في الواقع تخلق لها فرصاً عديدة وليس العكس.	٢.٠٣٢
٦	نواجه الحقائق القاسية ولدينا دراية وعلم بأن قراراتنا يمكن (أو لا يمكن) أن نكون فيه الأفضل في العالم.	٢.٠٣٣
٧	نعمل في دائرة عمل مناسبة من حيث اتصاف العمل الذي نركز عليه بحماسنا هو إيقاننا له وتوفيره الموارد المالية (دائرة الموارد المالية قد تكون دعم حكومي أو تبرعات أو موارد اقتصادية كالأسر المنتجة).	٢.١٨٧
٨	نحن نعلم بأننا يمكن أن نكون الأفضل في العالم (الأفضل في العالم لا يعني أن تكون للجمعية أعمال على مستوى العالم بل قد نقدم خدمة لمنطقة أو فئة محدودة جداً).	٢.٣١٢
٩	يمكن وصف جمعيتنا بأنها تبني مفهوماً يتصف بالبساطة فهي تركز في عملها على أمر واحد كبير وليس التشتت في أعمال متنوعة صغيرة.	٢.٣٢٢

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١٠	نحن نعرف بشكل جيد كيف نعظم مواردنا المالية (دعم حكومي أم تبرعات أم إيرادات اقتصادية كالأسر المنتجة). مما يجعلنا نقضي وقت أقل في الحصول على الأموال مقابل وقت أطول لتحقيق رسالتنا.	٢.٦٢٥

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

### ثقافة الانضباط

تدرجت معايير بعد ثقافة الانضباط من متوسط حسابي ١.٨٤٢ إلى ٢.٧٠٩، حيث وجدت الدراسة كما يتضح من الجدول رقم ٧ أن الجمعيات الخيرية تتبنى في عملها بعد "لدينا معرفة واضحة بالشخص المسئول عن كل نشاط مهم" في أغلب الأحيان، بينما تتبنى أحياناً بعد "لا نستغرق في الجمعية وقتاً طويلاً في تدريب الناس على الانضباط بل نستقطب ونعين من يتمتعون بالانضباط الذاتي وبعد ذلك ندير النظام وليس الناس".

جدول (٧): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بثقافة الانضباط

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	لدينا معرفة واضحة بالشخص المسئول عن كل نشاط مهم.	١.٨٤٣
٢	نحن لا ننمو في أي مجال لغرض النمو ذاته بل ننمو في مجال عملنا.	١.٩٠٣
٣	نقوم بعمل جيد في تحديد الأعمال التي نرى عدم مناسبتها والتوقف عن عملها.	١.٩٠٣
٤	لدينا التزام بقول "لا..شكراً" للفرص الكبيرة التي لا تتوافق مع مفهومنا الذي نتبناه ورؤيتنا التي نسعى لتحقيقها.	٢.٠٦٤

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
٥	الثقافة السائدة في الجمعية هي مزيج من الحرية والمسئولية والانضباط والإبداع والرقابة المالية والتركيز على التوجهات والرؤية المحددة.	٢.٠٦٤
٦	نحن ملتزمون بالانضباط في الأوقات الجيدة كما هو الحال في الأوقات الصعبة، فلا نجعل النجاح يؤدي للين والتساهل.	٢.١٥٦
٧	تتسم الثقافة السائدة في الجمعية بقيام الناس ببذل كل ما يستطيعونه لتنفيذ التزاماتهم وتحقيق النتائج.	٢.٣١٢
٨	نحن مستعدون أن نغير مجال عملنا إذا لم نكن نحن فيه الأفضل.	٢.٣٨٧
٩	نتجنب في الجمعية البيروقراطية التي تفرض قواعد غير ضرورية على الناس المتحمزين ذاتياً والمنضبطين ذاتياً (الناس المناسبين لا يحتاجون لقواعد عديدة).	٢.٤١٩
١٠	يدرك الموظفون في الجمعية بأن لديهم مسئوليات وليس وظائف ولديهم معرفة بالفرق بين تنفيذ المهام التي يكلفون بها فقط وبين تحملهم لمسئولية نتائج جهودهم.	٢.٤٣٧
١١	الكلمات التالية تصف جمعيتنا بشكل جيد؛ الالتزام، الانضباط، الدقة، الإتقان، النظام، التركيز، المسئولية، طلبات صعبة، الصرامة.	٢.٥٠٠
١٢	لدى الموظفون حرية تامة في اتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات وأفكار إبداعية لتحمل مسئولياتهم ضمن إطار عام خاص بالجمعية.	٢.٥٦٢
١٣	لا نستغرق في الجمعية وقتاً طويلاً في تحفيز الأفراد بل نستقطب ونعين المتحمزين ونهيئ لهم بيئة عمل داعمة وليست معيقة.	٢.٦٥٦
١٤	لا نستغرق في الجمعية وقتاً طويلاً في تدريب الناس على الانضباط بل نستقطب ونعين من يتمتعون بالانضباط الذاتي وبعد ذلك ندير النظام وليس الناس.	٢.٧٠٩

١ يتم تبني الممارسة دائماً... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

## بتبني عجلة المحرك الثابتة وليست المشتتة

وجدت الدراسة أن الجمعيات الخيرية تطبق معايير محور "كن كعجلة المحرك الثابتة وليست المتغيرة" في أغلب الأحيان، وقد تدرجت المتوسطات الحسابية للممارسات التي تفسر هذا المحور من ١.٧٥٠ إلى ٢.٠٩٣، مما يعني تقارب هذه الممارسات من حيث التطبيق (جدول رقم ٨).

جدول (٨): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بتبني عجلة المحرك الثابتة وليست المشتتة

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	نحن ندرك أن الناس عندما يشعرون بالقوة الدافعة وزيادة معدل النجاح فإنهم يزدون من إنتاجيتهم وطاقاتهم للعمل.	١.٧٥٠
٢	مع أن تأثير القرارات مختلف من قرار لآخر، إلا أنه لا يوجد قرار أو تصرف معين كان له التأثير الأكبر في نجاحنا، ندرك أن النجاح يتأتى من العديد من القرارات الإضافية لتحويل قرار كبير إلى نجاح.	١.٧٧٤
٣	نبنى العظمة والروعة من خلال عملية متراكمة من الخطوات والمراحل واحدة بعد الأخرى ويوماً بعد يوم.	١.٨٠٦
٤	نحن لا نبنى ونكبر من خلال التحرك من ٠ إلى ١٠٠ وبعد ذلك نتوقف ونغير الوجهة، بل نقوم بالتدرج من ٠ إلى ١٠٠ ومن ١٠٠ إلى ١٠٠٠ وهكذا (خطوات متدرجة وفي اتجاه محدد).	١.٨٧٥
٥	يمكن وصف جمعيتنا بأنها تتحرك بثبات وتدرج وليس بتشتت.	١.٩٣٥
٦	نميل إلى عدم الإعلان عن أدائنا ونتائجنا قبل أن تكون لدينا قناعة بها.	١.٩٣٥
٧	نتمتع بالمرونة والتكيف مع التغيرات المختلفة، ولكن ذلك يتم ضمن نطاق المفهوم الذي حدده الجمعية والرؤية التي تعمل على تحقيقها.	١.٩٣٧

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
٨	لا نقوم أبداً بالتعويل على شهرتنا ومعرفة الناس بنا في الحصول على أمر ما بل نستخدم نتائج عملنا للإقناع.	٢.٠٠٠
٩	عندما تظهر تقنية متقدمة فإننا نسارع بتبنيها والاستفادة منها إذا كانت منسجمة وتتوافق مع وجهتنا والمفهوم الذي اخترناه، وإذا لم تكن كذلك فإننا لا نهتم بها.	٢.٠٠٠
١٠	لا نخضع في الجمعية للكسل والقبول بأن حل أو تصرف واحد يؤدي للنجاح.	٢.٠٣١
١١	ندرك بأن بناء العظمة والروعة لا يتحققان من قرار أو تصرف واحد.	٢.٠٣٢
١٢	عندما ندرس سلوكنا في الجمعية فإن أفضل وصف ينطبق عليها هو الانسجام في كل شيء (قرارات مكتملة لبعضها البعض ولا يوجد بينها تعارض)؛ انسجام الغرض، انسجام القيم، انسجام الرؤية والاتجاه، انسجام الناس....	٢.٠٦٢
١٣	نجاحنا يأتي من قرارات داعمة لبعضها البعض وعلى فترة زمنية.	٢.٠٦٢
١٤	لا نقوم في الجمعية بإثارة حماس الناس والتفافهم مع بعضهم البعض من خلال الآمال والرؤى الغير واقعية	٢.٠٩٣

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

### المحافظة على الكفاءة المحورية وحفز التطور

وجدت الدراسة بناء على الجدول رقم ٩ أن التزام الجمعيات الخيرية "بمراعاة قيمنا عند اتخاذ القرارات المختلفة" هو الأكثر تطبيقاً (المتوسط الحسابي ١.٧١٨)، وأن تمكنها من "بناء ثقافة في الجمعية تدفع الناس الذين لا يؤمنون بها بالشعور بعدم الراحة ومن ثم الخروج من الجمعية" هو الأقل ممارسة (المتوسط الحسابي ٢.٨٧١).

جدول (٩): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بالمحافظة على الكفاءة المحورية وحفز التطور

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	لدينا التزام واضح بمراعاة قيمنا عند اتخاذ القرارات المختلفة	١.٧١٨
٢	مع أننا نقيي قيمنا الرئيسة ثابتة، فإننا نحفز التطوير والتغيير والتجديد والابتكار في استراتيجياتنا وتكتيكاتنا وإجراءات العمل لدينا.	١.٩٠٣
٣	لدينا رسالة (سبب وجودنا) نسعى لتحقيقها ولا نهتم فقط بمجرد جمع الأموال.	١.٩٦٨
٤	ندرك الفرق بين الأهداف طويلة الأجل (١٠-٢٥ سنة) والأهداف متوسطة الأجل (٥ سنوات).	١.٩٣٧
٥	نحن نحصر على الاستمرارية مع التغيير، القيم والتتائج، التماسك والاستقلالية، الثبات والسرعة.	١.٩٣٧
٦	مهما حققنا من نجاح فإننا لا نشعر بالراحة والوصول للنهاية، بل ننظر دائماً في جوانب النقص ومجالات التطوير وزيادة الإنتاجية.	٢.٠٠٠
٧	نحن أمناء فيما ندعي أنه من قيمنا ولا نقلق بما يعتقدونه الآخرون، فالقيم هي للإرشاد الداخلي وليست للتسويق.	٢.٠٣١
٨	حققنا في الجمعية الأهداف بمعدلات ومستويات نجاح واضحة.	٢.٠٣١
٩	لدينا قيم وأعراف ثابتة ملتزمون بها مهما تغير العالم من حولنا.	٢.١٢٥
١٠	نضع الأهداف بناء على وعي بالفرص والإمكانات وبما يتوافق مع تقاطع الدوائر الثلاث التي تم اختيارها (مفهوم القندس؛ دائرة الحماس ودائرة الإتقان ودائرة الموارد المالية "دعم حكومي أم تبرعات أم موارد اقتصادية كالأسر المنتجة").	٢.١٣٣

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١١	لدينا فهم واضح للاختلاف بين القيم (التي نحافظ عليها دون تغيير) والاستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات والأهداف (التي نبقيها مفتوحة للتغيير والتطوير).	٢.١٩٣
١٢	الترقية للمناصب القيادية تعطى للموظفين الذين التزموا وعاشوا قيم الجمعية الرئيسة، وأما الذين كرروا مخالفة إحدى القيم فإنهم لا يستمرون طويلاً مع الجمعية.	٢.٣٥٤
١٣	ندرك أن وجود قائمة طويلة بالقيم الرئيسة تؤدي للتشويش وبالتالي لدينا قائمة بالقيم الرئيسة لا تتجاوز الست قيم.	٢.٤١٩
١٤	إذا لم تكن القيم الرئيسة للجمعية مناسبة وتدعم قدرتنا على المنافسة في وقت ما فإننا لا نتنازل عنها ونستمر بالمحافظة عليها.	٢.٤٦٨
١٥	لدينا أهداف طويلة أجل جريئة (١٠-٢٥ سنة) وللوصول إليها نضع أهدافاً تغطي فترات أقل وتتوافق مع الأهداف طويلة الأجل.	٢.٦٤٥
١٦	تمكنا من بناء ثقافة في الجمعية تدفع الناس الذين لا يؤمنون بها بالشعور بعدم الراحة ومن ثم الخروج من الجمعية.	٢.٨٧١

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

### وضع الساعة لا الإخبار بالوقت

يوضح الجدول رقم ١٠ واقع الجمعيات الخيرية من حيث تبنيها للمتغيرات التي تفسر روعة الجمعيات الخيرية من عدمها من حيث بعد "وضع الساعة لا الإخبار بالوقت"، فيتضح من الجدول أن أكثر المعايير والممارسات تطبيقاً في هذا الجانب هو لصالح "مهما كانت الضغوط قصيرة الأجل التي نواجهها فإننا نعمل واضعين العظمة والروعة على المدى البعيد نصب أعيننا، نحن نعمل ليس لربع السنة بل لربع القرن" وأقلها تطبيقاً هو لصالح "لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل مصممة بشكل لا يتيح

لأصحاب المناصب القوية (أو أولئك الذين لا يرغبون في سماع الحقائق القاسية عن أداء الجمعية) تعديها أو إفسادها" وذلك بمتوسط حسابي ٢.٠٩٣ للأول و ٢.٧٤١ للثاني.

جدول (١٠): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بوضع الساعة لا الإخبار بالوقت

المتوسط الحسابي	المتغير	تسلسل
٢.٠٩٣	مهما كانت الضغوط قصيرة الأجل التي نواجهها فإننا نعمل واضعين العظمة والروعة على المدى البعيد نصب أعيننا، نحن نعمل ليس لربع السنة بل لربع القرن.	١
٢.١٠٠	القائد الرئيس في الجمعية يبني فريق عمل عظيم من أفراد أقوياء ولا يتصرف على أنه الشخص الخارق الذي يتبعه ١٠٠٠ معاون وكل شيء يعتمد عليه.	٢
٢.٢٩٠	القائد الرئيس في الجمعية يبني نظاماً يمكن أن يزدهر وينجح دون شرط وجود ذلك القائد ومتابعته.	٣
٢.٢٨١	لدينا في الجمعية آليات ونظم تشبه في عملها دور المجلس الذي يرشد ويضبط اتخاذ القرارات.	٤
٢.٣١٢	لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل تنبهنا للحقائق مهما كانت صعبة وقاسية.	٥
٢.٣٣٣	لو لم يظهر أي من قادة الجمعية غداً فإن الالتزام بالعمل والنظام سيظل قوياً كما هو.	٦
٢.٥١٦	لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل تحفز وتدفع للتطوير والتحسين المستمر.	٧
٢.٥١٦	يقيس قادة الجمعية نجاحهم بمستوى أداء الجمعية عندما تدار على أيدي من جاء بعدهم (يرون أنهم مسئولون عن توفير واختيار طاقم إداري مؤهل يحل محلهم عند الحاجة).	٨
٢.٥٨٠	نحمل في الجمعية قادة الجمعية مسئولية نجاح من ياي بعدهم.	٩

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١٠	لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل مصممة بشكل لا تتيح لأصحاب المناصب القوية (أو أولئك الذين لا يرغبون في سماع الحقائق القاسية عن أداء الجمعية) تعديها أو إفسادها.	٢.٧٤١

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

### قياس النتائج

اقترح كولن ثلاث متغيرات لشرح محور "قياس النتائج"، ووجدت الدراسة في هذا الجانب أن المتوسط الحسابي بلغ ١.٧٥٠ لصالح ممارسة "تقدم الجمعية مساهمة فريدة للمجتمع (المستفيدين منها) بحيث سترك فراغاً واضحاً في حال عدم وجودها لا يمكن شغره بأي مؤسسة أخرى"، يليه متوسط ١.٩٩٠ لصالح "رسالة الجمعية (الغرض الذي أنشئت من أجله) هي محور عملنا والنتائج التي نقوم بقياسها" وأخيراً متوسط حسابي ٢.٤٣٧ لصالح "تقدم الجمعية نتائج رائعة على المدى البعيد دون الارتباط بقائد واحد أو فكرة متميزة أو برنامج عمل ممول جيداً" (الجدول رقم ١١).

جدول (١١): المتوسط الحسابي للمتغيرات المتعلقة بقياس النتائج

تسلسل	المتغير	المتوسط الحسابي
١	تقدم الجمعية مساهمة فريدة للمجتمع (المستفيدين منها) بحيث سترك فراغاً واضحاً في حال عدم وجودها لا يمكن شغره بأي مؤسسة أخرى.	١.٧٥٠
٢	رسالة الجمعية (الغرض الذي أنشئت من أجله) هي محور عملنا والنتائج التي نقوم بقياسها.	١.٩٩٠
٣	تقدم الجمعية نتائج رائعة على المدى البعيد دون الارتباط بقائد واحد أو فكرة متميزة أو برنامج عمل ممول جيداً.	٢.٤٣٧

١ يتم تبني الممارسة دائماً ... ٥ لا يتم تبني الممارسة أبداً

### مستوى التغيير في الممارسة خلال الثلاث سنوات الماضية

وجدت الدراسة أن مستوى الجمعيات الخيرية تحسن بشكل تدريجي خلال الثلاث سنوات الماضية في تطبيقها للعديد من محاور المنظمات الرائعة، وقد شمل التغيير مجالات "قياس النتائج" و "حافظ على الكفاءة المحورية وحفز التطور" و "مفهوم القندس" و "مواجهة الحقائق القاسية"، وقد كانت المتوسطات الحسابية لتلك المجالات ٤.١٨١ للأول و ٤.٠٩٠ للثاني و ٤.٠٠٠ للثالث والرابع (الجدول رقم ١٢)، بعد ذلك بدأت المتوسطات الحسابية تنخفض لتصل إلى ٣.٦٨١ لصالح ممارسة "قيادة من الفئة الخامسة" مما يعني أن مستوى تطبيق هذه الممارسة ظل إلى حد ما دون تغيير خلال الثلاث سنوات الماضية.

جدول (١٢): المتوسط الحسابي لمستوى التغيير في الممارسة خلال الثلاث سنوات الماضية

تسلسل	التغيير	المتوسط الحسابي
١	قياس النتائج (الأسئلة ٩٩-١٠١)	٤.١٨١
٢	حافظ على الكفاءة المحورية وحفز التطور (الأسئلة ٧٣-٨٨)	٤.٠٩٠
٣	مفهوم القندس (الأسئلة ٣٥-٤٤)	٤.٠٠٠
٤	مواجهة الحقائق القاسية (الأسئلة ٢٣-٣٤)	٤.٠٠٠
٥	ثقافة الانضباط (الأسئلة ٤٥-٥٨)	٣.٨٥٧
٦	كن كعجلة المحرك الثابتة وليس المتشعبة (الأسئلة ٥٩-٧٢)	٣.٨٠٩
٧	بناء الساعة لا الإخبار بالوقت (الأسئلة ٨٩-٩٨)	٣.٧٧٢
٨	أولاً من ثم ماذا (الأسئلة ٩-٢٢)	٣.٧٣٦
٩	قيادة من الفئة الخامسة (الأسئلة ١-٨)	٣.٦٨١

١ انخفض الأداء بشكل كبير، ٢ انخفض الأداء بشكل تدريجي، ٣ ظل مستوى الأداء ثابتاً، ٤ تحسن الأداء تدريجياً، ٥ تحسن الأداء بشكل كبير (٥-١٣ اختلاف الممارسات بناء على اختلاف العوامل الظرفية

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

للتعرف على مدى وجود تباين في تطبيق الجمعيات الخيرية للأسس والمعايير التي دعا لها كولين نتيجة بعض العوامل الظرفية والتي تشمل؛ نوع الجمعية (عمر الجمعية والمنطقة التي تعمل بها وحجم إيراداتها السنوية)، طبيعة مجلس الإدارة (عدد الاجتماعات السنوية ونوعية أعضاء المجلس من حيث عدد الأعضاء وتخصصاتهم) ونوعية الأمين أو المدير العام (المستوى العلمي والتخصص وسنوات العمل بالجمعية) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وبناء على النتائج اتضح التالي (الجدول رقم ١٣):

- يوجد تباين بين الجمعيات الخيرية بناء على عمر الجمعية في أربعة معايير هي "لا يتم في جمعيتنا أبداً معاقبة أحد على قوله الحقيقة مهما كانت قاسية"، "لا نفقد الأمل بسرعة عندما نواجه بعض المواقف الصعبة بل نحاول ونحاول لتعديل الأمور"، "لدينا مفهوم واضح ومبسط لما نريد أن نقوم ونعرف به أمام الآخرين ونقوم بعمل دعوب لتحقيقه"، و"نتجنب في الجمعية البيروقراطية التي تفرض قواعد غير ضرورية على الناس المتحفزين ذاتياً والمنضبطين ذاتياً"، فالجمعيات حديثة المنشأ (أقل من ٨ سنوات) هي أقل تبنياً للمعايير السابقة.
- لا يوجد تباين بين الجمعيات الخيرية مرتبط بحجم الإيرادات السنوية.
- لا تختلف الجمعيات التي تعتمد على الإعانات الحكومية بشكل رئيس عن الجمعيات التي تعتمد على التبرعات والهبات في متغيرات الدراسة، ويستثنى من ذلك معياران هما "نؤمن بالرأي القائل أن المنظمة الرائعة التي تركز على مفهوم محدد وبسيط هي في الواقع تخلق لها فرصاً عديدة وليس العكس" و"لدينا أهداف طويلة أجل جريئة (١٠-٢٥ سنة) وللوصول إليها نضع أهدافاً تغطي فترات أقل وتتوافق مع الأهداف طويلة الأجل"، حيث يتضح من الجدول أن الجمعيات التي تعتمد على الإعانات الحكومية تطبق هذين المعيارين بمستوى أعلى من بقية الجمعيات.
- عدد أعضاء مجلس الإدارة هو أحد العوامل الظرفية التي يمكن أن تؤدي لتباين في تطبيق معايير الروعة التي دعا لها كولين، وقد وجدت الدراسة أن حجم مجلس الإدارة

عامل مؤثر في أربعة معايير، فكلما زاد عدد الأعضاء (١٢ فأعلى) كلما زاد مستوى تطبيق "نجاحنا يأتي من قرارات داعمة لبعضها البعض وعلى فترة زمنية"، "يمكن وصف جمعيتنا بأنها تتحرك بثبات وتدرج وليس بتشتت"، "مهما كانت الضغوط قصير الأجل التي نواجهها فإننا نعمل واضعين العظمة والورعة على المدى البعيد نصب أعيننا فنحن نعمل ليس لربع السنة بل لربع القرن" و أخيراً "رسالة الجمعية هي محور عملنا والنتائج التي نقوم بقياسها".

• يبدو أنه كلما كانت تركيبة مجلس الإدارة ممثلة برجال وسيدات الأعمال (مقارنة بأقرانهم من الأكاديميين والعاملين في القطاع الحكومي) كلما زاد تطبيق ممارسات المنظمات الرائعة، وقد كان ذلك لمجموعة شملت خمس عشر ممارسة هي " لدى القادة الذين يتولون المناصب الرئيسة في جمعيتنا سجل حافل بقرارات اتخذوها وحققت نجاحاً لجمعيتنا وعملها على المدى البعيد"، "يرجع القادة الذين يتولون المناصب الرئيسة في جمعيتنا النجاح للناس وللعوامل المختلفة دون أنفسهم، وفي حالات الفشل يتحملون المسؤولية،" الثقافة السائدة في جمعيتنا تقدر الجوهر لا المظهر وتقدر النتائج لا النوايا"، "يتناقش فريق القيادة في جمعيتنا بعمق في بحثهم لأفضل الإجابات والقرارات"، "عندما يكون لدى أحد الأشخاص حدس وتخمين بوجود خطأ ما فإننا نعيه الاهتمام وإن كنا لا نتوقف عند ذلك بل نقوم بإجراء تقييم منظم للوضع"، "لدينا إيمان راسخ بأننا سننتصر في النهاية مهما كانت الحقائق قاسية"، "لدينا مفهوم واضح ومبسط لما نريد أن نقوم ونعرف به أمام الآخرين ونقوم بعمل دعوب لتحقيقه"، "نحن لا ننمو في أي مجال لغرض النمو ذاته بل ننمو في مجال عملنا"، "نحن مستعدون أن نغير مجال عملنا إذا لم نكن نحن فيه الأفضل"، "مع أن تأثير القرارات مختلف من قرار لآخر، إلا أنه لا يوجد قرار أو تصرف معين كان له التأثير الأكبر في نجاحنا، ندرك أن النجاح يتأتى من العديد من القرارات الإضافية لتحويل قرار كبير إلى نجاح"، "نحن لا نبني ونكبر من خلال التحرك من ٠ إلى ١٠٠ وبعد ذلك نتوقف ونغير الوجهة، بل نقوم بالتدرج من ٠ إلى ١٠٠ ومن ١٠٠ إلى ١٠٠٠ وهكذا"، "لدينا قيم وأعراف ثابتة ملتزمون بها مهما تغير العالم من حولنا"، "نحن

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

أمناء فيما ندعي أنه من قيمنا ولا نقلق بما يعتقدونه الآخرون، فالقيم هي للإرشاد الداخلي وليست للتسويق"، "لدينا فهم واضح للاختلاف بين القيم والاستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات والأهداف"، و " ندرك أن وجود قائمة طويلة بالقيم الرئيسة تؤدي للتشويش وبالتالي لدينا قائمة بالقيم الرئيسة لا تتجاوز الست قيم".

- كثرة عدد اجتماعات مجلس الإدارة لا تعني أداء رائعاً للجمعية الخيرية، حيث أوضحت النتائج وجود تباين بين الجمعيات من حيث عدد الاجتماعات لصالح الاجتماعات الأقل (٩ اجتماعات في السنة فأقل)، وقد كان ذلك لخمس ممارسات هي "نواجه الحقائق القاسية ولدينا دراية وعلم بأن قراراتنا يمكن أو لا يمكن أن نكون فيه الأفضل في العالم"، "نحن لا ننمو في أي مجال لغرض النمو ذاته بل ننمو في مجال عملنا"، "نجاحنا يأتي من قرارات داعمة لبعضها البعض وعلى فترة زمنية"، "نتمتع بالمرونة والتكيف مع التغيرات المختلفة، ولكن ذلك يتم ضمن نطاق المفهوم الذي حددته الجمعية والرؤية التي تعمل على تحقيقها"، "لدينا أهداف طويلة أجل جريئة (١٠-٢٥ سنة) وللوصول إليها نضع أهدافاً تغطي فترات أقل وتتوافق مع الأهداف طويلة الأجل".

- أوضحت النتائج أن للمؤهل العلمي دور بارز في إيجاد تباين بين الجمعيات الخيرية في العديد من الممارسات لصالح المؤهلات الأعلى (دراسات عليا يليها مؤهل البكالوريوس ثم أقل من البكالوريوس)، وقد كانت المتوسطات لتلك الممارسات ٢.٠٠ فأقل (تبنى الجمعية غالباً هذه الصفة)، وفيما يلي بيان بالممارسات ذات الفروق المعنوية: "تدعم الجمعية تهيئة قادة لديهم كل الخمس مستويات التالية؛ أفراد مؤهلون، أعضاء فرق فاعلون، مدراء متمكنون، قادة فاعلون، تنفيذيون من الفئة الخامسة"، " لدى الجمعية نظام منضبط لتطوير نجاحها في تعيين الأشخاص المناسبين فيها"، "يسأل القادة في جمعيتنا الكثير من الأسئلة ولا يكتفون بسماع جمل مختصرة مما يدعم ثقافة النقاش والحوار حول الحقائق القاسية"، "لا نفقد الأمل بسرعة عندما نواجه بعض المواقف الصعبة بل نحاول ونحاول لتعديل الأمور"، "لا نستغرق في

الجمعية وقتاً طويلاً في تحفيز الأفراد بل نستقطب ونعين المتحفزين ونهيئ لهم بيئة عمل داعمة وليست معيقة"، "لدينا قيم وأعراف ثابتة ملتزمون بها مهما تغير العالم من حولنا"، "لو لم يظهر أي من قادة الجمعية غداً فإن الالتزام بالعمل والنظام سيظل قوياً كما هو"، "لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل مصممة بشكل لا تتيح لأصحاب المناصب القوية (أو أولئك الذين لا يرغبون في سماع الحقائق القاسية عن أداء الجمعية) تعديها أو إفسادها".

- يوجد تباين واضح في عشر ممارسات بين الجمعيات الخيرية في حال كان الأمين العام (المدير العام) متفرغاً للعمل بالجمعية مقارنة بعمله غير متفرغاً، فعندما يكون الأمين العام متفرغاً فإن الجمعية تطبق الممارسات التالية بدرجة أعلى: "تقوم الجمعية بعمل جيد للمحافظة على الموظفين الجيدين معها"، "تقوم الجمعية قدر المستطاع بإعطاء الشخص فرصة إثبات نفسه في مناصب مختلفة في الجمعية قبل الحكم عليه بعدم مناسبه في الجمعية"، "لدى الموظفون حرية تامة في اتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات وأفكار إبداعية لتحمل مسؤولياتهم ضمن إطار عام خاص بالجمعية"، "تتسم الثقافة السائدة في الجمعية بقيام الناس ببذل كل ما يستطيعونه لتنفيذ التزاماتهم وتحقيق النتائج"، "الكلمات التالية تصف جمعيتنا بشكل جيد؛ الالتزام، الانضباط، الدقة، الإتقان، النظام، التركيز، المسؤولية، طلبات صعبة، الصرامة، "نحن ملتزمون بالانضباط في الأوقات الجيدة كما هو الحال في الأوقات الصعبة، فلا نجعل النجاح يؤدي للين والتساهل"، "عندما ندرس سلوكنا في الجمعية فإن أفضل وصف ينطبق عليها هو الانسجام في كل شيء"، "لدينا في الجمعية آليات ونظم تشبه في عملها دور المجلس الذي يرشد ويضبط اتخاذ القرارات"، "مهما كانت الضغوط قصيرة الأجل التي نواجهها فإننا نعمل واضعين العظمة والورعة على المدى البعيد نصب أعيننا، نحن نعمل ليس لربع السنة بل لربع القرن"، "رسالة الجمعية (الغرض الذي أنشئت من أجله) هي محور عملنا والنتائج التي نقوم بقياسها".

- أربع ممارسات وجدت الدراسة وجود تباين ذو دلالة معنوية فيها بين الجمعيات

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

الخيرية هي "نحن نعرف بشكل جيد كيف نعظم مواردنا المالية مما يجعلنا نقضي وقت أقل في الحصول على الأموال مقابل وقت أطول لتحقيق رسالتنا"، "نؤمن بالرأي القائل أن المنظمة الرائعة التي تركز على مفهوم محدد وبسيط هي غي الواقع تخلق لها فرصاً عديدة وليس العكس"، "نجاحنا يأتي من قرارات داعمة لبعضها البعض وعلى فترة زمنية"، "مع أننا نبقي قيمنا الرئسية ثابتة، فإننا نحفز التطوير والتغيير والتجديد والابتكار في استراتيجياتنا وتكتيكاتنا وإجراءات العمل لدينا"، وقد كانت هذه الممارسات لصالح الجمعيات التي كانت سنوات عمل الأمين العام بالجمعية ٣ سنوات فأقل (١.٦٦ و ١.٣٣ و ١.١٦ و ١.٣٣ على التوالي)، تليها الجمعيات التي عمل الأمين العام بالجمعية أكثر من ٨ سنوات ثم التي عمل بها من ٤-٨ سنوات.

### المناقشة والتوصيات

المنظمات المتميزة وغير الاعتيادية هي التي تتبنى المفاهيم الإدارية والعلمية في عملها بغض النظر عن نوعية المنظمة؛ صغيرة أم كبيرة، صناعية أم خدمية، محلية أم دولية، حكومية أم خاصة، ربحية أم غير ربحية، وقد بينت النتائج أن وضع القطاع الاجتماعي في المملكة ممثلاً بالجمعيات الخيرية هو قطاع فعال ومحترف ويؤدي عمله إلى حد كبير حسب الأسس العلمية الحديثة، حيث أوضحت النتائج أن مستوى تبني الجمعيات الخيرية محل الدراسة للممارسات التي يرى كولن أنها من خصائص المنظمات الرائعة يتدرج من ١.٨٠٠ إلى ٢.١٦٤ وبمتوسط حسابي يبلغ ٢.١٤٦، مما يعني أن تلك الجمعيات تتبنى في غالب الأحيان تلك الممارسات. يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تولى إدارة الجمعيات الخيرية في المملكة (سواء على مستوى مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية ممثلة بالأمانة العامة للجمعية) من قبل متطوعين هم في الأساس من المختصين والمؤهلين الذين يعملون في القطاعين الحكومي والخاص، ويعملون في الجمعيات رغبة في الأجر والثواب من الله سبحانه وتعالى، وقد وجدت الدراسة أن ٥٠٪ من الجمعيات الممثلة لعينة الدراسة يعمل بها أمناء غير متفرغون و ٧٢٪ من هؤلاء الأمناء يعملون على الأقل درجة البكالوريوس.

ومع ذلك الواقع المشجع، إلا أن الجمعيات الخيرية والجهات ذات العلاقة كوزارة

الشؤون الاجتماعية والجامعات تحتاج إلى الدفع بتطوير أداء الجمعيات وذلك على النحو التالي:

### دور الجمعية الخيرية

ينبغي على الجمعية الخيرية العمل على تطوير كافة ممارساتها بحيث تكون ممارسات دائمة التطبيق، تحقيقاً للإتقان ومفهوم الجودة الشاملة، ومع ذلك فهناك ممارسات ينبغي إعطاؤها الأولوية في التطوير نظراً لتدني مستوى تطبيقها في الجمعيات الخيرية (متوسط حسابي ٢.٥ فأكثر) مقارنة بالممارسات الأخرى، حيث يوضح الجدول رقم ١٤ مجموعة من هذه الممارسات، ومن الجدول يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- الاهتمام بالموارد البشري من حيث الاختيار في التوظيف أو التعيين للأعمال التطوعية، والتدريب، وتهيئة قيادات تدير الجمعية تتصف بالاحترافية من حيث المؤهلات والعمل الجماعي والقيادة.
- الالتزام برؤية واضحة للخدمات التي تقدمها الجمعية ونوع التميز الذي تتصف به، بالإضافة إلى مصدر تأمين الاحتياجات المالية، بما يحقق رسالة الجمعية والهدف الذي أنشئت من أجله.
- تطوير نظم العمل، بحيث تحدد المناصب والمهام بدقة، مدعومة بقوانين وسياسات وإجراءات واضحة، مع منح لموظفين حرية تامة في اتخاذ ما يروونه مناسباً من قرارات وأفكار إبداعية لتحمل مسؤولياتهم ضمن النظام.
- تطوير الأداء المستمر، بناء على مقاييس موضوعية، تغطي كافة جوانب الأداء، وتحفيز أصحاب الأداء الجيد والمتوقع، وإخراج الموظفين الغير مناسبين من الجمعية. وبناء ثقافة تدعم تطوير الأداء والإتقان.

## جدول (١٤): الممارسات الأقل تطبيقاً في الجمعيات الخيرية (٢.٥ فأقل)

المتوسط الحسابي	الممارسة	تسلسل
٢.٥٠٠	نسبة القرارات التي نتخذها والمتعلقة بالموظفين والمتقدمين للعمل بها وأثبتت نجاحها هي في ازدياد من عام لآخر.	١
٢.٥٠٠	الكلمات التالية تصف جمعيتنا بشكل جيد؛ الالتزام، الانضباط، الدقة، الإتقان، النظام، التركيز، المسؤولية، طلبات صعبة، الصرامة.	٢
٢.٥١٦	لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل تحفز وتدفع للتطوير والتحسين المستمر.	٣
٢.٥١٦	يقيس قادة الجمعية نجاحهم بمستوى أداء الجمعية عندما تدار على أيدي من جاء بعدهم (يرون أنهم مسئولون عن توفير واختيار طاقم إداري مؤهل يحل محلهم عند الحاجة).	٤
٢.٥٤٨	نقوم في الجمعية بدور جيد فيما يتعلق باستعمال الاتجاهات والمقارنات لمعرفة مجالات الانخفاض والانحدار وذلك لاستكشاف الحقائق القاسية.	٥
٢.٥٦٢	لدى الموظفون حرية تامة في اتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات وأفكار إبداعية لتحمل مسؤولياتهم ضمن إطار عام خاص بالجمعية.	٦
٢.٥٨٠	لدى الجمعية نظام منضبط لتطوير نجاحها في تعيين الأشخاص المناسبين فيها.	٧
٢.٥٨٠	نحمل في الجمعية قادة الجمعية مسؤولية نجاح من يلي بعدهم.	٨
٢.٦٢٥	نحن نعرف بشكل جيد كيف نعظم مواردنا المالية (دعم حكومي أم تبرعات أم إيرادات اقتصادية كالأسر المنتجة). مما يجعلنا نقضي وقتاً أقل في الحصول على الأموال مقابل وقت أطول لتحقيق رسالتنا.	٩
٢.٦٤٥	عندما يظهر للجمعية إمكانية عدم مناسبة الشخص، فإنها تعطيه مزية أن تكون هي المخطئة لوضعها له في المكان الغير مناسب.	١٠

المتوسط الحسابي	الممارسة	تسلسل
٢.٦٤٥	لدينا أهداف طويلة أجل جريئة (١٠-٢٥ سنة) وللوصول إليها نضع أهدافاً تغطي فترات أقل وتتوافق مع الأهداف طويلة الأجل.	١١
٢.٦٥٦	لا نستغرق في الجمعية وقتاً طويلاً في تحفيز الأفراد بل نستقطب ونعين المتحفزين ونهيئ لهم بيئة عمل داعمة وليست معيقة.	١٢
٢.٧٠٩	لا نستغرق في الجمعية وقتاً طويلاً في تدريب الناس على الانضباط بل نستقطب ونعين من يتمتعون بالانضباط الذاتي وبعد ذلك ندير النظام وليس الناس.	١٣
٢.٧٤١	لدينا في الجمعية آليات ونظم عمل مصممة بشكل لا تتيح لأصحاب المناصب القوية (أو أولئك الذين لا يرغبون في سماع الحقائق القاسية عن أداء الجمعية) تعديها أو إفسادها.	١٤
٢.٧٥٠	عندما نواجه في الجمعية فرصة أو مشكلة فإننا معتادون على تحويل القرار من "ماذا علينا عمله" إلى "من هو الشخص المناسب لتحمل مسؤولية حل المشكلة أو استغلال الفرصة".	١٥
٢.٨٧١	تمكنا من بناء ثقافة في الجمعية تدفع الناس الذين لا يؤمنون بها بالشعور بعدم الراحة ومن ثم الخروج من الجمعية.	١٦
٢.٨٧٥	تدعم الجمعية تهيئة قادة لديهم كل الخمس مستويات التالية؛ أفراد مؤهلون، أعضاء فرق فاعلون، مدراء متمكنون، قادة فاعلون، تنفيذيون (أعلى منصب) من الفئة الخامسة.	١٧
٣.١٢٩	جزء كبير من وقت الجمعية نقضيه في قرارات تتعلق بالناس؛ توظيف المناسبين في الجمعية، وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، إخراج الأشخاص الغير مناسبين من الجمعية، تنمية الأفراد لتولي مناصب أكبر، والتخطيط للإحلال.	١٨

يتم تبني الممارسة دائماً... ٥٠٠ لا يتم تبني الممارسة أبداً

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

لنتائج تحليل التباين بين الجمعيات الخيرية تطبيقات هامة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، ومن ذلك أن الجمعيات الخيرية التي تتصف بالتالي هي أفضل في بعض جوانب الأداء من الجمعيات الأخرى:

- تولى مجلس الإدارة ١٢ عضواً فأكثر.
- تتكون تركيبة مجلس الإدارة من رجال وسيدات أعمال مقارنة بالأكاديميين والعاملين في القطاع الحكومي.
- عقد اجتماعات أقل لمجلس الإدارة (٩ اجتماعات في السنة فأقل).
- تولي عضوية مجلس الإدارة من قبل أعضاء يحملون درجات علمية عليا أو على الأقل بكالوريوس.
- تفرغ الأمين العام (المدير العام).

### دور وزارة الشؤون الاجتماعية

- يمكن لوزارة الشؤون الاجتماعية أن تحسن من أداء الجمعيات الخيرية، وذلك بأن تكون المحرك الرئيس واللاعب الأساس في منظومة العمل الخيري، وذلك بتبني الآيات التالية:
- وضع ضوابط وشروط تتفق ومعايير الجودة، للمؤسسين الراغبين فتح جمعيات خيرية، وربط الدعم المالي الذي تقدمه الوزارة للجمعية الخيرية بمستوى أدائها وبتطبيقها لمعايير الجودة والأداء الجيد، كما بينته الدراسة.
  - تنظيم جائزة باسم الوزارة، تمنح لأفضل الجمعيات الخيرية من حيث تطبيق معايير الجودة، ومنح الجمعيات الفائزة الدعم المعنوي والمالي.
  - تسهيل تعلم الجمعيات الخيرية من بعضها البعض وتطوير رأس المال المعرفي، من خلال تنظيم الملتقيات العلمية، وتوثيق ونشر أفضل الممارسات.
  - ترسيخ مفهوم المنظمة الرائعة لدى قيادات الجمعيات الخيرية والموظفين، من خلال إقامة الدورات المتخصصة والملتقيات العلمية، وتنظيم زيارات لقيادات الجمعيات الخيرية للمنظمات المحلية والدولية الرائدة في هذا المجال للاستفادة من تجاربها.

## دور الجامعات

حيث إن للجامعات دور بارز في إثراء ونشر المعرفة في الحقول المعرفية المختلفة، ومنها إدارة القطاع الغير ربحي، لذا فيمكن للجامعات أن تضطلع بدور هام، يسهم في تحسين وتطوير عمل الجمعيات الخيرية، ومما يمكنكم أن تقوم به ما يلي:

- عقد الملتقيات العلمية والدورات التدريبية المتخصصة في مجال معايير الجودة، وإدارة المنظمات الغير ربحية.
- تقديم برامج تعليمية، منحة درجة البكالوريوس أو الدبلوم في مجال الإدارة، مع إمكانية التخصص في إدارة المنظمات الغير ربحية.
- نشر المعرفة الخاصة بعمل الجمعيات الخيرية، من خلال إجراء البحوث العلمية الرصينة، والتي تغطي جوانب الأداء المتعددة لعمل الجمعيات الخيرية، بالإضافة إلى تأليف وترجمة الكتب والمقالات ذات العلاقة.
- تزويد الجمعيات الخيرية بالموارد البشرية المؤهلة، من خلال تزويد الجمعيات بالطلبة المتدربين ضمن برامج التدريب العملي، وتنمية الحس الخيري والعمل التطوعي لدى الطلبة من خلال بعض المبادرات كتقديم مقررات دراسية إلزامية أو اختيارية في إدارة المنظمات غير الربحية.

بالإضافة إلى التوصيات السابقة، يقترح إجراء مزيد من الدراسات على الجمعيات الخيرية في المملكة، ومن ذلك دراسات تعتمد على حجم عينة أكبر، والنظر في إمكانية تقليل عدد الأسئلة على أن تغطي الأبعاد التسعة التي احتوتها الدراسة، أو إجراء دراسات تفصيلية عن كل بعد من الأبعاد، وإجراء دراسات مقارنة بين الجمعيات الخيرية في المملكة وغيرها من الجمعيات العاملة في العالم وبالذات دول الخليج العربي، وبين الجمعيات الخيرية في المملكة والمنظمات العاملة في قطاعات اجتماعية وقطاعات أخرى، كما يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لإجراء المقارنات مع دراسات مستقبلية لاحقة للتعرف على مستوى التغير.

واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول من جيد إلى رائع - د. عبدالمحسن العرفج

## المراجع

### المراجع العربية

الخراشي، عبدالله (١٤٣٠هـ)، تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، جمعية البر بالمنطقة الشرقية.

دليل الملتقى الثاني للجمعيات الخيرية (١٤٣١هـ)، مواردنا بين الواقع والطموح، مطابع المطلق.

الشهري، نوح (١٤٣٠هـ)، الاستفادة في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.

عماشة، انتصار (١٤٢٣هـ)، معوقات أداء الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز.

القرشي، حسين (١٤٣٠هـ)، معايير الجودة للعمل الخيري المتميز، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، جمعية البر بالمنطقة الشرقية.

كاضم، خضير (٢٠٠٠م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كوثر، عصام (١٤٢٥)، تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية، بحث ممول من جامعة الملك عبدالعزيز.

### المراجع الإنجليزية

Balabanis, G. et al. **Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its impact on their performance**, European Journal of marketing, Vol. 31, Iss:8, 1997, pp. 583-603.

Bennett, R. **Competitive Environment, Market Orientation, and the Use of Relational Approaches to the Marketing of Charity Beneficiary Services**, Journal of Service Marketing, Vol. 19, Iss: 7, 2005, pp. 453-469.

- Collins, J. (2005), **Good to Great in the Social Sector**, Jim Collins Publisher.
- Dolnicar, S. And Lazarevski, K. **Marketing in Non-profit Organizations: An International Perspective**, International marketing Review, Vol. 26, Iss: 3, 2009, pp. 275-291.
- Emory, W. (1980), **Business Research Methods**, Richard Irwin, Inc.
- Hankinson, P. **The Time Factor in Re-branding Organizations: Its Effects on Staff Knowledge, Attitudes and Behaviour in UK Charities**, Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, Iss: 4, 2007, pp. 236-246
- Hill C. and Jones, G. (1995), **Strategic Management Theory**, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Iwaarden, J. et al. **Charities: How Important is Performance to Donors?**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26, Iss: 1, 2009, pp. 5-22.
- Laufer, D. et al. **Communicating Charity Successes Across Cultures: Highlighting Individual or Collective Achievement?** European Journal of marketing, Vol. 44, Iss: 9/10, pp. 1322-1333.
- Liao, Y. **Business Strategy and Performance: the Role of Human Resource Management**, Personal Review, Vol. 34, No. 3, 2005, pp. 294-309.
- Mangan, J. **Developing Decision Making: Implications for Leadership Development**, Strategic HR Review, Vol. 9, Iss: 4, 2010, pp. 34-40.
- Mintzberg, H. et al. (2005), **Strategy Bites Back**, Prentice Hall..
- Oakland, J. and Heinemaa, B. (2000), **Total Quality Management**.
- Reche, F. et al. **Human Resource Management in Relation to CEOs in Nonprofit Organizations**, Vol. 31, Iss: 5, 2009, pp. 489-502.
- Sekaran, U. (1984), **Research Methods for Managers: A Skill- Bulding Approach**, Wiley & Sons.
- Young, J. **making Sense of Staff Training (Sense – The UK Charity for Deaf-Blind People**, Human Resource Management International Digest, Vol. 14, Iss: 7, 2006, pp. 20-23.
- Zack, M. **Rethinking the Knowledge-Based Organization**. MIT Sloan Management Review, Summer 2003, pp. 67-71.
- Zikmund, W. (1994), **Exploring Marketing Research**, The Dryden Press.