إدارة التغيير الإستراتيجي في القطاع التطوعي

جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وإثارة

أنموذجا لإدارة التغيير

في المجتمع السعودي

إعداد

الدكتورة / أميرة الراشد ألغامدي

ورقة عمل مقدمة للمشاركة في منتدى

القيادة وإدارة التغيير في بيئة متجددة

القيادة من أجل الإستدامة

ضمن فعاليات

البرنامج العلمي لمنتدى الإدارة والأعمال الثاني

الذي تنظمه

نما المعرفية ومجلة الإدارة والأعمال بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الرياض : 9-11ربيع الأول ١٤٣٢هـ الموافق 14-16 مارس 2011م

قائمة المحتويات

الموضـــــــــوع	الصـــــفحة
مقدمة	٢
أهداف ورقة العمل	٣
أهمية ورقة العمل	٤
المحور الأول : إدارة التغيير الإستراتيجي في القطاع التطوعي العالمي	٥
المحور الثاني : إستراتيجيات التغيير والتطوير المطلوبة في العمل التطوعي	٨
المحور الثالث : جمعية مودة الخيرية كنموذج للتغير الإداري	١٠
1-3) مرحلة التصميم	١١
1-1-3) الأهداف الإستراتيجية لجمعية مودة الخيرية في ظل إدارة التغيير	١١
2-1-3) الرؤية الخيرية لجمعية مودة والرسالة والقيم الحاكمة	١٢
3-1-3) الهيكل التنظيمي لجمعية مودة الخيرية	١٣
2-3) مرحلة التطبيق	١٨
3-3) مرحلة التقييم	١٩
المحور الرابع : التحديات الآنية والمستقبلية لإستراتيجية التغيير الإداري	٢٥

مقدمة

قامت الإدارة الحديثة لدول العالم المتقدم في الإدارة والصناعة والاقتصاد باعتماد القطاع الثالث للدولة (القطاع التطوعي) Third Sector قطاعا أساسيا في جميع عمليات التنمية كقطاع شريك ومساند للقطاعين (الحكومي والخاص) ، ليس على مستوى المعالجات المباشرة للفقر والمرض والجهل بالمساعدات المالية والمعونات ، بل تجاوزه إلى الشراكة التنموية من خلال التواجد الكبير والفعال والمنظم لمؤسساته وتنظيماته والشراكات والمستشفيات والجامعات غير الربحية (N.P.O) .

ويحتل القطاع التطوعي حيزاً مهماً من الثروة القومية عبر مؤسساته المتعددة ، كما بات يشكل رقما هاما في المعادلة الاقتصادية والناتج المحلي في الدول الصناعية ، والضروريات التي يفرضها الواقع ، كون الدولة منفردة لا تستطيع القيام بالكثير من الأعباء ، ومن ثم باتت المشاركة المجتمعية من المسلمات التي تفرضها معطيات النظام العالمي الجديد ألذي أضاف بعداً جديداً للقطاع التطوعي (الخيري) ، مما يتيح لحكوماتها المجال للتركيز على الجوانب المهمة الأخرى مثل أمن البلاد الداخلي والخارجي ودفع عجلة النمو الاقتصادي والتجاري والصناعي .

وأسهمت التجربة الحديثة للقطاع التطوعي في انضواء الكثير من الأشكال والممارسات الإنسانية الهادفة ذات المنفعة المتبادلة في مجالات المساعدات الإنسانية والتعاون التقني وتعزيز حقوق الإنسان ، ومؤسسات المجتمع المدني من منظمات ونشاطات غير حكومية ، وكذلك الروابط الحرفية والاتحادية والبيئية والحقوقية والقانونية وغيرها ممن تعتمد بصورة مباشرة على الجهود التطوعية الخيرية السلمية .

وشهدت المنظمات والمؤسسات التطوعية في العالم المتقدم عدة تغييرات وتطورات في مفهومة و وسائلة ومرتكزاته ، كانعكاس طبيعي للتغيير الاجتماعي والتنموي سيما في ظل التقدم المعرفي والمعلوماتي و الانفتاح الثقافي والاقتصادي التي لم يعد من المجدي معها العمل وفقا لرؤية محدودة تغفل متطلبات الحاضر ومواجهة المستقبل ، ولعل ذلك ما دفع الكثير من القائمين على العمل التطوعي في العالم الحديث إلى صياغة رؤية تنظيمية متطورة ، بقصد إعادة تشكيل إستراتيجيات القطاع التطوعي للانتقال بغاياته وأهدافه من رعاية وخدمة المجتمع إلى منظور

إستراتيجي أكثر ديناميكية وأكثر استجابة لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، باعتباره قطاعا شريكا مع قطاعات الدولة العام والخاص .

هذا من حيث الأهداف والغايات ، أما من حيث التغيير الإداري لمنظومة العمل التطوعي والقيادات العاملة فيه ، يمكن تلخيص أسباب الحاجة إلى التغيير إلى تنامي التغييرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة بمؤسسات العمل التطوعي ، والمشكلات المترتبة على تلك التغييرات التي لم يعد من المناسب تقدير الحلول والخيارات ممكنا بأساليب تقليدية لا تستجيب بشكل مناسب لعمليات التغيير والتطوير التي ُتلزم القائمين على القطاع التطوعي بالمزيد من التخطيط والتنظيم لقيادة عمليات التغيير الفعال ، بقصد التحول إلى إستراتيجيات متقدمة تخدم الدور المؤسساتي الذي يؤطر العمل التطوعي نحو تحقيق تنمية فاعلة ومستدامة .

وللمساعدة في إدارة دفة التغيير على مستوى القطاع التطوعي في المملكة العربية السعودية ، تمشيا مع سلسلة التطوير الإداري ، وانسجاما مع متطلبات واحتياجات المجتمع السعودي ، كانت فكرة ورقة العمل الحالية ، لاستشراف أبرز الملامح الرئيسية لمنظومة التغيير الإستراتيجي كأداة لتطوير العمل التطوعي من خلال المزج بين نظم التخطيط الإستراتيجي ونظم الأداء المتوازن ، ونظم متابعة وتقييم النتائج ، لتحسين وتجويد مخرجات ومنجزات العمل التطوعي في المجتمع المحلي .

أهداف ورقة العمل

استهدفت الورقة البحثية تبني مفهوم " التخطيط الإستراتيجي " و " وقيادة التغيير الإداري " كأحد آليات الابتكار الإداري مع إشارة خاصة لأهمية التغيير في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة على مستوى القطاع التطوعي ، وهكذا جاءت الورقة البحثية لتطرح على بساط النقاش أربعة تساؤلات رئيسية ، كالتالي :

1. ما الأهمية الإستراتيجية لإدارة التغيير في القطاع التطوعي (الخيري) ؟
2. ما إستراتيجيات التغيير والتطوير المطلوبة في العمل التطوعي ؟

3. ما أهم ملامح قيادة التغيير الإداري في جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وإثارة ، كأنموذج متطور وحديث لإدارة التغيير الإستراتيجي في القطاع التطوعي السعودي ؟

4. ما التحديات الآنية والمستقبلية لإستراتيجية التغيير الإداري للقطاع التطوعي في المجتمع السعودي ؟

استندت الورقة في منهجيتها إلى التحليل الكيفي للمسائل والقضايا محل الاهتمام ، مع إشارة خاصة لأهمية مسألة التغيير الإداري والإستراتيجي بمؤسسات القطاع التطوعي ، جاءت الورقة أربع محاور رئيسة اختص المحور الأول بالبحث في الأهمية الإستراتيجية لإدارة التغيير في القطاع التطوعي (الخيري) ، وحاول المحور الثاني استعراض وتقييم بعض سمات وملامح الأطر المؤسسية والخبرات العملية للمؤسسات التطوعية المحلية المختلفة ، بقصد تقييم سياساتها الإدارية و جهودها الإنمائية ، وتضمن المحور الثالث عرضا لتجربة جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وأثاره للرعاية المتخصصة بفئة المطلقات ومن في حكمهن وأبنائهن على نحو يؤهلهم كأعضاء فاعلين في المجتمع المحلي ومساهمين حقيقتين في برامج التنمية المستدامة كتجربة رائدة ومتفردة في المجتمع السعودي ، وأخيراً قدم المحور الرابع أهم ما خلصت إلية الورقة من توجهات رئيسية آنية ومستقبلية لإستراتيجية التغيير الإداري في العمل التطوعي ، مع عرض لمجموعة من المقترحات والتوصيات .

أهمية ورقة العمل

تكتسب ورقة العمل الحالية أهميتها من المعطيات التالية :

1. من المتوقع أن تسهم الورقة في تعريف صناع القرار والمسئولين الحكوميين بالدور الحديث والمرتقب للقطاع التطوعي في ظل المنظومة الإقليمية والدولية الجديدة ، والأهمية المضافة لإدارة التغيير في العمل التطوعي بقصد الانتقال به من مجال الرعاية والخدمة الاجتماعية إلى إحداث التنمية المجتمعية المستدامة ، وما يستلزم ذلك من خاصية التحرك السريع ، وسرعة اتخاذا لقرار والبعد عن الروتين والبيروقراطية في إنفاذ برامجه وأنشطته .

2. يؤمل أن تقدم الورقة دعوة وطنية للتشريك الفعال بين القطاع الخيري والقطاعين الحكومي والخاص في تبني القرارات وإصدار التشريعات اللازمة لتمكين المجموعات المستهدفة من الحصول على حقوقها الشرعية والمدنية ، فضلا عن دعم وتشجيع مبادرات المؤسسات التطوعية بعامة للتوصل لنتائج مستدامة .

3. من المتوقع أن يقدم البحث فرص جديدة للشراكة في المسئولية الاجتماعية ، عبر تعريف المسئولين والمثقفين والشركاء الإستراتيجيين على أوجه الدعم والمساندة المطلوب توفيرها للارتقاء بإستراتيجيات العمل التطوعي ، والإمكانات المتوفرة في المجتمع لاستخدامها واستغلالها ، فضلا عن تذليل المعوقات وحل المشكلات بما يحقق المعرفة الأصيلة للاحتياجات الأساسية لأفراد المجتمع المحلي خصوصا أن البحث يأتي في وقت أشد ما تكون فيه حاجة إلى تنشيط فعاليات العمل الأهلي وفي القلب منها العمل التطوعي ، لطبيعة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تمر بها المنطقة مؤخرا ، لإذكاء روح المواطنة والمبادرة و التضامن مع الآخرين .

المحور الأول : إدارة التغيير الإستراتيجي في القطاع التطوعي العالمي

سعت إدارة العمل التطوعي في دول العالم المتقدم إلى تحقيق النهوض في برامجه وفعالياته بقصد تحقيق التنمية المستدامة لكافة أفراد المجتمع المحلي ، وفي هذا السياق توجهت العديد من القطاعات التطوعية في الآونة الأخيرة إلى تكريس مفهوم التنمية المستدامة في العمل التطوعي ، وهو المفهوم الذي طرحته أدبيات التنمية الحديثة ، باعتباره القطاع الذي يقود عمليات التنمية لكافة فئات وطوائف المجتمع لاسيما تلك الفئات المهمشة أو المهملة ممن تعاني من ظروف خاصة أو مشكلات اجتماعية أو اقتصادية أو إعاقات بدنية أو عقلية وغيرها التي قد تحول دون اندماجها الفعال في عجلة التنمية ، وعلى ضوء الفكر التنموي والتجربة الحديثة للقطاع التطوعي العالمي ، أمكن رصد العديد من أوجه إدارة التغيير والتخطيط الإستراتيجي لتمكين القطاع التطوعي من تكريس مقومات التنمية المستدامة في المجتمعات الحديثة ، ونوجز منها التالي :

1. التأكيد على الدور " ألتدخلي " و " المحفز " (Catalyst State) للقطاع التطوعي ذا التوجه التنموي المستدام ، ليأخذ صيغة الإرشاد الإستراتيجي (Strategic

Guidance) في توجيه عمليات التنمية المستهدفة لفئات المنتفعين ، مع وجود مشاركة مرئية ونشطة من قبل القطاعين الحكومي والخاص ، لصياغة وتفعيل السياسات التطوعية في تحقيق أهدافها المنشودة والمتباينة ما بين اجتماعية واقتصادية وبيئية وغيرها من أوجه النشاط المجتمعي .

2. بناء القدرات البشرية المهنية والفنية في إدارة الأعمال وإدارة العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية ، لبناء تنظيمات المجموعات المستهدفة ، للدفع بها خارج دائرة الوصاية ، لإحداث التغييرات الضرورية التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في مسار حياتهم ، كما تمكنهم من معرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم ، ليغدو قادرين على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم بكفاءة واقتدار .

3. القدرة الإدارية العالية للقائمين والعاملين في القطاع التطوعي على قيادة الإصلاح والتغيير المؤسسي ، عبر تغير المحيط العام من محيط تقليدي نمطي ثابت ومستقر ، إلى مفهوم تنافسي أكثر اتساعا يحكمه التطوير والتحديث المستمر بصفته أداة للتغير والتنمية المجتمعية ، لتمكين المجموعات المستهدفة القدرات العلمية والمهارية والفنية على نحو يؤهلها على المشاركة في المناشط الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والقانونية والحقوقية بشكل فاعل وإيجابي من جانب ، ومتطلبات التنمية المستدامة على مستوى الدولة من جانب آخر .

4. التوظيف الإستراتيجي الفعال للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتوجهات المجتمعية المتاحة للقطاع التطوعي ، لتأمين دورة أعمالة وأصوله بشكل مستدام ، من منطلق تأكيده على أن التنمية المجتمعية الشاملة هي عملية واعية وطويلة الأمد ، تتكامل وتتداخل في أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والثقافية والبيئية والإعلامية مما يشترط تضافر الجهود إذا ما أراد المجتمع وقطاعاته تأمين التغطية الدائمة والمستمرة للعمل التطوعي .

5. تأكيد المسئولية الاجتماعية على مستوى قطاعات الدولة الرسمية وغير الرسمية لتنمية فرص التفاعل المتبادل بين المجتمع وأفراده وحاجاته وتراثه وأنظمته وثقافته

من جانب ، والمؤسسات الخيرية من جانب آخر ، بما يعزز أوجه الترابط الاجتماعي والعمل التكافلي على مستوى المجتمع المحلي .

6. تفعيل دور البحث العلمي كرافد من روافد التنمية والتشغيل سواء في القطاع العام أو الخاص أو مكونات المجتمع المدني التطوعي سيما ما يتصل بتكوين التكنولوجيا وتوطينها .
7. توفير الفضاءات العلمية المناسبة لطالبي الخبرة ، لاكتساب القدرات التطبيقية والسلوكيات المهنية التي تعدهم للاندماج الفعال في سوق العمل، فضلا عن تأمين الإحاطة والمساندة للباعثين في عملية تركيز مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة .
8. التخطيط الإستراتيجي الفعال لمواجهة التحديات المصاحبة التي تبدلت من كونها واضحة وسهلة التحديد ، لتصبح أكثر تعقيدا وسرعة للتأثر بالمتغيرات الإقليمية والدولية الجديدة ، فضلا عن ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي كان لتطبيقاتها المختلفة دور في تطوير أساليب إدارة المؤسسات والمنظمات التطوعية (عوض : 2009م : ص 2-5) .
9. تبني الرؤى المتقدمة للمؤسسة الخيرية ومهامها الرئيسية وإستراتيجياتها سيما ما يخص النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص المؤسسة والعاملين ، واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة مع ربطها بالتخطيط الإستراتيجي ، بقصد توطين الكثير من الموارد الاقتصادية الوطنية من خلال تطوير الأصول الوقفية واستثمار مخرجاتها النقدية بمعزل عن مخاطر الأسواق الدولية ودوراتها الاقتصادية الخارجية .
10. توجيه القطاع التطوعي كأداة فعالة لدعم اقتصاد المعرفة والثقافة وتحقيق مقومات السيادة سيما في العصر الراهن بتحدياته ومقوماته التي لم يعد من الممكن أن تتحقق بالقطاع العام (الحكومي) ولا بالقطاع الخاص (التجاري) بمنأى عن الوجود الإستراتيجي القوي للقطاع الثالث بجانبية الخيري وغير الربحي .

المحور الثاني : إستراتيجيات التغيير المطلوبة في العمل التطوعي المحلي

يفرض واقع القطاع التطوعي في المجتمع السعودي العديد من المبادرات العاجلة للتصحيح والإصلاح الإداري لقيادة التغيير في منظومته ومؤسساته الخيرية ، لتبني الطرق والأساليب الحديثة ، في أهداف ورسالة وقيم وسياسات العمل التطوعي ، فضلا علوم ونظم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال والحسابات الخاصة بها ، مع وضع الأطر ومنهج العمل لتحقيق رؤاها الحديثة في تحقيق التنمية المستدامة .

ولتحقيق هذه الرؤية الحديثة ، كان من المهم تعظيم الفكر الإستراتيجي بكافة أشكاله ومستوياته في مجال العمل التطوعي ، حيث تشكل مدخلات التخطيط الإستراتيجي نقطة البدء لإدارة التغيير الهادف في المنظمات التطوعية ، وآلية العمل فيها ، عبر البحث الجاد في المسائل التالية :

1. **إمكانية تطوير القدرات الإنتاجية للفئات المستهدفة لدمجها في عجلة التنمية كأعضاء فاعلين فيها لا عبء عليها ، سيما وأن القطاع التطوعي مهيأ كقطاع مرشح وحقيقي لوصفة بـ (القوى الناعمة) في المجتمع السعودي ، كون فعاليته القوية تستمد غالبا من قدرته الذاتية كعقيدة وشريعة على كسب العقول والقلوب والأفكار ومن طابعة ألقيمي والإنساني للوفاء بمتطلبات وتطلعات المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الحديثة بكافة مستوياتها .**

2. **توليد وبناء المعارف ونقلها وتوطينها وتطويرها تطويرا حقيقيا في القطاع التطوعي ، لتجسيد المفاهيم النظرية للتنمية المجتمعية ، وتطبيق الرؤى العلمية لها بما يحقق التحديث الشامل والموضوعي له في المجتمع المحلي ، وبرز في هذا الشأن أهمية توظيف مفهوم إدارة المعرفة العلمية كأداة مساعدة في استخدام وتوظيف الحقائق والمفاهيم الدولية الحديثة في مجال القطاع التطوعي ذلك التوظيف الأمثل والخلاق القادر على تحقيق نقلة نوعية لأفق من التطور لا حدود له وفقا لموارده البشرية والمالية المتاحة .**

3. **تهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية الداعمة للتنمية الإنسانية عبر البحث الجاد في أهمية ومنهجية التخطيط الإستراتيجي للعمل التطوعي من حيث تحديد رؤية واضحة ومحددة**

لمناشطه وفعالياته بكافة مستوياته الاجتماعية والعقائدية والثقافية وخلافها ، مع تعرف رسالته ومؤشرات الأداء المطلوبة في ظل الترابط والتكامل الذي ينبغي أن تكون عليه الإستراتيجية ومراحل تنفيذها .

4. تحسين رؤية ورسالة وأهداف ومنجزات القطاع التطوعي في المجتمع السعودي ، حيث كثيرا ما ارتبطت فعاليات وأنشطة التطوير والتغيير الإداري بالمؤسسات والتنظيمات في القطاعين الحكومي والخاص ، محيدة بذلك الكثير من أوجه العمل في القطاع التطوعي ، وهو ما أسهم في محدودية أهداف هذا القطاع ، ونمطية أدائه وهياكله الإدارية والمالية التي تحددت لفترة طويلة من الزمن في مفهوم تقليدي للعمل الخيري ينحصر في تقديم العون والمساعدة لدعم المجموعات الخاصة والمستضعفة كالفقراء والمعوزين والأيتام والأرامل والمشردين وذوي الاحتياجات الخاصة

5. إدارة وقيادة التغيير لتوظيف إستراتيجيات التكامل بين الأعمال التطوعية والمنظمات الحكومية والخاصة ذات العلاقة ، وأنواع ودرجات التكامل ومستوى الإلتزام ، والمراحل التي ينبغي أن تمر بها جهات التحالف والشركاء الإستراتيجيين ، وطبيعة كل مرحلة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

6. دعم أوجه التنسيق والتعاون البناء والفاعل بين المنظمات التطوعية بمستوياتها المختلفة : القاعدية والوسيطة والمانحة ، وتشجيع دخول المنظمات ذات الصلة في الشبكة التطوعية والشكل والكم والكيف المناسب للمشاركة .

7. التخطيط الفعال لكيفية إشراك طوائف وفئات المجتمع المحلي في تنفيذ مشاريع العمل التطوعي على نحو يلبي متطلبات المنتفعين ، من خلال تمليكها وسائل الإنتاج لتدخل المجموعات المستهدفة في دورة الاقتصاد القومي ، لضمان استدامة العمل التطوعي المنظم على نحو مستمر .

8. بناء وتطوير القدرات التطوعية على كيفية تؤهلها بدراسة المستقبل واستشرافه ، بشكل منهجي وعملي ، مع التزود بالمعرفة العلمية اللازمة لكيفية إدارة وتوجيه

التطلعات المستقبلية مع فهم الأسس النظرية لذلك ، لسد الفجوة في متطلبات التنمية المستدامة جنبا إلى جنب مع القطاعين الحكومي والخاص .

9. الاستفادة المثلى من حركة البحث العلمي في مجال العمل التطوعي باتجاه إعادة قراءة تاريخ العمل التطوعي والأوقاف في المنظومة العقدية ، وإحياء الاجتهاد الشرعي في مسائل الوقف لتفعيل دورة في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة ، فضلا عن البحث في كيفية استيعاب اليقظة والصحوة الدينية والسياسية والثقافية والاجتماعية بما يحقق منهج الوسطية والحوار الهادف ، والتوظيف الإيجابي للدوافع الدينية والسياسية والثقافية لنبذ العنف وتحقيق الأمن والاستقرار الوطني والقومي .

10. صياغة ثقافة تدعم المشاركة المدنية والمسؤولية الاجتماعية بين الفئات الشابة ، فضلا عن البحث في كيفية استثمار القطاع التطوعي بمنظماته العابرة للحدود في تقوية السيادة الوطنية للمملكة العربية السعودية ، ودعم سياستها الخارجية من خلال معوناتها وبرامج أذرعتها الخارجية الإغاثية والتعليمية والثقافية .

11. إدارة التغيير لفهم واستيعاب ودراسة وتحليل وتقييم التجارب التطوعية المتقدمة والناجحة في المنظومة الدولية ، بقصد الاستفادة من معطياتها ، وتوطين علومها ومعارفها على المستوى المحلي ، للانتقال من الأداء الخدمي لهذا القطاع باتجاه دوره التنموي .

المحور الثالث : جمعية مودة الخيرية (للحد من الطلاق وأثاره) كأنموذج للتغير الإداري

للمساعدة في قيادة التغيير الإداري وإحداث التحول الإستراتيجي ، لتحسين وتجويد العمل التطوعي والارتقاء به لمواكبة ما يفرضه الواقع من تحديات ، والمستقبل من توجهات وتطلعات ، كان من المفيد استعراض تجربة حديثة ومبتكرة لمؤسسة تطوعية محلية ، كأنموذج رائد ومتميز لكيفية الاستجابة الفعالة للتعاطي الأمثل مع مشكلات وتحديات المجتمع السعودي ، ولما كانت مشكلة الطلاق وما يترتب عليها من أثار وتداعيات لأطراف العلاقة من أبرز الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني من المجتمع المحلي ، سعت جمعية مودة إلى تقديم الدعم والاهتمام بهذه الفئة بغية احتوائها وتقديم الحلول الناجعة لها برؤية خيرية متقدمة وفعالة .

ومن هذا المنطلق ، طورت جمعية مودة سياستها التنظيمية لإدارة برامجها التطوعية عبر ثلاث مراحل تخطيطية رئيسية ، نوجزها كالتالي :

1-3) مرحلة التصميم

وأطلق عليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، وصاغت فيها رسالة الجمعية انطلاقا من تقييم البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) من حيث المشكلات الاجتماعية للفئات المهمشة بقصد رصد الفجوة الإستراتيجية للعمل التطوعي في المجتمع المحلي ، ولم تجد الجمعية أكثر حاجة من رعاية اللبنة الأولى لهذا المجتمع وهي الأسرة ، التي هدفت إلى شد أزر كل أسرة متحابة ، ومؤازرة كل علاقة زوجية متوادة ، ورعاية كل طفل مزقه شتات والدية ، لصناعة الأمل لكل من فقده بعد الطلاق ، ولم الشمل لمن فرقه ، مع وضع الأهداف طويلة الأجل للحد من الطلاق وأثاره ، والقضاء على المشكلات المترتبة عليه ، فضلا عن وضع الإستراتيجيات الكلية ، وإستراتيجيات الوحدات الإدارية والإستراتيجيات الوظيفية، مع توظيف الفرص المجتمعية السانحة لتقديم التنمية المطلوبة للنهوض بالفئات المستهدفة .

وفي هذا السياق ، تعاونت جمعية مودة مع شركة بوز آند كومباني العالمية لتطوير هيكلها التنظيمي ، انطلاقا من إستراتيجياتها وسياساتها التكاملية مع الأطراف ذات الصلة ، من خلال علاقات تعاونية تقوم على تحقيق المصالح المشتركة ، والمنافع المتبادلة ، ومن خلال سياساتها القائمة على المزج بين المصادر الاستشارية والتنفيذية الخارجية ذات الخبرات الواسعة والمتميزة في مجال اختصاصها ، والمصادر الداخلية المؤهلة والقادرة على تحقيق الاستفادة المثلى من المصادر الخارجية ، ولقد حرصت الجمعية في إعداد هيكلها التنظيمي على تخفيف الأعباء المالية التشغيلية من خلال التوسع بالتعاقد مع المصادر الخارجية على أسس الشراكة الاستثمارية أو الشراكة في المنافع دون تحميل الجمعية أعباء مالية ثابتة ، بهدف حمايتها من مخاطر التكاليف التشغيلية الكبيرة من ناحية ورفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية أخرى .

1-1-3) الأهداف الإستراتيجية لجمعية مودة الخيرية في ظل إدارة التغيير

يتحدد الهدف الأساسي لجمعية مودة الخيرية في خفض نسب الطلاق والحد من أثاره وتداعياته في المجتمع السعودي ، مع رفع الوعي العام لحماية الأسر من التفكك والانهيار ، مع تعريف

المرأة بحقوقها الشرعية والمادية ، ولتحقيق هذه الرؤية ، تحددت الأهداف الإستراتيجية لجمعية مودة في التالي :

- تطوير بناء مؤسسي فعال يحقق أعلى كفاءة إنتاجية .
- تحقيق الفعالية القصوى في توظيف وتنمية الموارد المالية والعينية والبشرية المتاحة للجمعية .
- رفع درجة الوعي المجتمعي بأسباب تماسك الأسرة ونواقضها ، مع التعريف بحقوق جميع أفرادها الشرعية والمدنية في كافة الأحوال .
- تحفيز الجهات المعنية لاستكمال منظومة التشريعات والإجراءات ذات الصلة بالمطلقات ومن في حكمهن وأبنائهن .
- تعزيز قدرة المطلقات الذاتية ومن في حكمهن وأبنائهن في مواجهة أثار الطلاق والتداعيات المترتبة عليه بالنسبة للفرد والمجتمع .

3-1-2) الرؤية الخيرية لجمعية مودة والرسالة والقيم الحاكمة

تأسيساً على الأهداف الإستراتيجية السابقة ، طورت الجمعية رؤيتها ورسالتها والقيم الحاكمة لها ، على النحو التالي :

- **الرؤية**

وتتمثل في الريادة والتميز في معالجة القضايا الاجتماعية في المجتمع السعودي .

- **الرسالة**

وتتجسد في المشاركة القيادية الفاعلة والمتميزة في خفض نسب الطلاق والحد من إثارة

- **القيم**

تحددت القيم الحاكمة للجمعية تجاه الأطراف ذات العلاقة في التالي :

- **المستفيدين : دعم شامل بإصرار مقرون بالإيمان بالرسالة المناطة بها .**
- **المتبرعون : المصداقية القائمة على الوضوح التام والشفافية المطلوبة .**
- **الأجهزة الحكومية : تكامل في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع السعودي .**
- **مؤسسات العمل الخيري الاجتماعي : حلول مبتكرة بقيادة تنفيذية تشاركيه قوية في إطار لتبادل المنافع .**
- **المتطوعين : عطاء احترافي وفق معايير عالمية وثقافة محلية .**
- **الموظفين : المسؤولية والعمل بروح الفريق .**

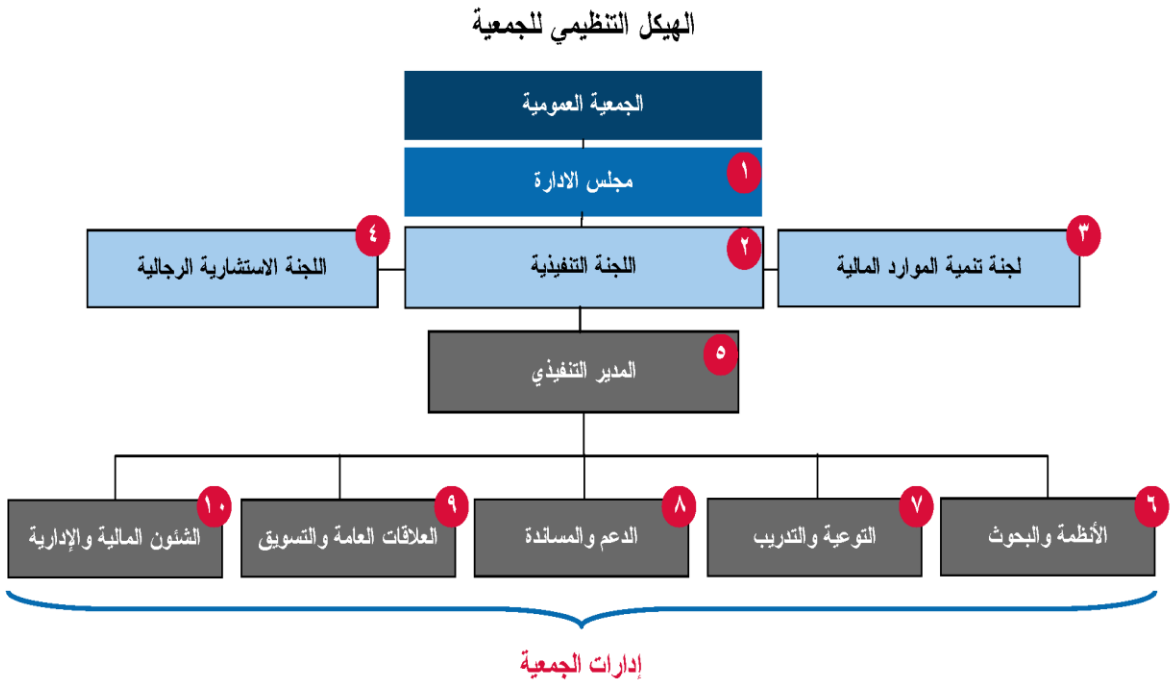
3-1-3) الهيكل التنظيمي لجمعية مودة الخيرية

في ظل الأهداف الإستراتيجية لجمعية " مودة " والرؤية والرسالة والقيم المحددة لها ، تم بناء الهيكل التنظيمي للجمعية ، وتم فيه تحديد المهام والمسؤوليات المحددة لكل وحدة إدارية في التنظيم ، وآلية التعامل مع الشركاء الإستراتيجيين ، وتنمية الموارد المالية والبشرية للجمعية ، وأساليب جمع التبرعات والإعانات ، وتنمية وتفعيل العمل التطوعي فضلا عن السبل الفعالة في إدارة العلاقات العامة والتسويق ، للتعريف بالجمعية وأهدافها وتسويق برامجها ومشاريعها . ويوضح الهيكل التنظيمي لجمعية " مودة " الخيرية لرعاية المطلقات في الشكل رقم (١) ، كما صممته شركة " بوز آند كومباني " بالتعاون مع المستشارين المعتمدين للجمعية وعضوات مجلس الإدارة في الجمعية والشركاء الإستراتيجيين المتعاونين معها ، المستويات الإدارية المعتمدة فيه ، واللجان المقترحة للوفاء بأهدافه الإستراتيجية ، والرسالة المناط به تحقيقها ،

شكل رقم (1)

الهيكل التنظيمي لجمعية مودة للحد من الطلاق وأثاره

ولقد تم اقتراح تشكيل هيكل تنظيمي للجمعية، على أن يتم تفعيل إدارات الجمعية الخدمية وتوفير الموظفين لها حسب توفر الموارد المالية أو العينية الضرورية لتمويل البرامج ذات العلاقة



3-1-4) مجموعات أنشطة جمعية مودة الخيرية

أسفرت مرحلة تحديد الأهداف والرؤية والرسالة والقيم الحاكمة عن تبني الأنشطة الخدمية والممكنات ، كما يتضح من التنظيم التالي :

شكل رقم (2)

الأنشطة المقترحة لجمعية مودة الخيرية

ولتجسيد تلك الرؤية والرسالة التي استهدفتها الجمعية ، أقرار البرامج الخدمية التالية :

- **برنامج الكفاءة المؤسسية " كفاءة "**

برنامج بعمل على رفع الكفاءة المؤسسية للجمعية ، وتطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية فيها و للوصول للاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، لتحقيق رؤاها ومهامها بأعلى مستوى من الكفاءة والجودة وأقل تكلفة ووقت من خلال تطبيق الثقافة المؤسسية القائمة على الحوكمة المالية والإدارية ، وتطبيق معايير كفاءة الأعمال الخيرية بفعالية عالية وجودة

شاملة ، وفق أحدث الإستراتيجيات والمستجدات في العمل التطوعي (الخيري) التنموي الحديث .

- **برنامج مبادرة " مروءة "**

" مروءة " مشروع وطني للحد من الطلاق وأثاره عبر الدفع " بظاهرة " الطلاق المتفاقمة في المجتمع السعودي ، وما يترتب عليها من مشاكل وتداعيات إلى أعلى سلم القضايا الاجتماعية الأكثر أهمية واحتياجا ، مع استنهاض همم وتأييد كافة الشركاء من أفراد وأجهزة ومؤسسات حكومية و مؤسسات المجتمع المدني القانونية والإنسانية والمنشآت الخاصة تؤمن بمسؤولياتها الاجتماعية ، للتصدي لظاهرة الطلاق وقاية وعلاجا ، وذلك باستخدام كافة الأنشطة والبرامج والفعاليات ، مع توظيف وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق تلك الرؤية .

- **برنامج " ساهم " بالاستقرار الأسري**

برنامج يعمل في محصلته على توفير موارد مالية مستدامة ، تمكن جمعية مودة من النهوض بمهامها ، وتأدية رسالتها بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة الممكنة ، دون التأثر سلبا بالتذبذب العالي للإيرادات المالية المتقطعة ، عبر بدائل مبتكرة وفاعلة ، تجسد المعنى الحقيقي للتكافل الاجتماعي المتمثل في التكامل بين مؤسسات المجتمع المدني الحديث والشراكة بين القطاعين الخيري (التطوعي) والخاص ، القائمة على العطاء المتبادل والهادف إلى تحقيق مفهوم المسئولية الاجتماعية .

- **برنامج مودة للبحوث والدراسات الأسرية والزوجية " فكر "**

ويمثل قاعدة للبيانات والمعلومات والأفكار والخبرات ، المتخصصة بالقضايا الأسرية والزوجية ، ويوفر أرضية علمية للتفكير المشترك والفاعل فيما يختص الأسرة السعودية ، والتحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجهها ، للوصول إلى التشخيص العلمي الدقيق لهذه القضايا والتحديات ، واقتراح الحلول الابتكارية والعملية القابلة للتطبيق ، مع السعي إلى طرحها على الجهات المختصة من صناع القرار والفكر للإفادة منها في تطوير الأنظمة والتشريعات ، وتفعيل الإجراءات التنفيذية وتوعية الرأي العام ، كما يمكن هذا البرنامج

الجمعية من تلمس احتياجات الفئات المستفيدة من خدماتها ، لوضع الخطط والبرامج التنفيذية بما يتناسب مع احتياجات هذه الفئات .

- **برنامج مودة التشريعي " إنصاف "**

برنامج يسعى إلى المساهمة في الرفع من الكفاءة العدلية في المحاكم السعودية تجاه القضايا الأسرية والزوجية ، مع العمل على تنمين المطلقات ومن في حكمهن من حقوقهم الشرعية ، كالحق في السكن والحضانة والنفقة والرؤية واستخراج الأوراق الثبوتية وغيرها من القضايا الأسرية والزوجية بين الأطراف المتنازعة ، من خلال إحداث التكامل مع الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة ، لدعم معالجة الأنظمة ، وتقليص زمن التقاضي وتفعيل آليات التبليغ وإجراءات التنفيذ ، إنصافاً لهذه الفئة وتخفيفاً لمعاناتها ما بعد الطلاق .

- **برنامج مودة الإيوائي " ستر "**

برنامج يعمل بالتكامل مع الجهات ذات الصلة وبما تسمح به إمكانات الجمعية وشركائها ، لتوفير مساكن مؤقتة ، لإيواء ذوات الحاجة من المطلقات ومن في حكمهن وأبنائهن إيواء مؤقت ، وتأهيلهم خلال فترة زمنية محددة بما يعزز مهاراتهن وقدراتهن ، لتمكنيهن من الحصول على فرص عمل مناسبة أو إقامة مشاريع صغيرة خاصة بهم ، ينتقلن بعدها إلى مساكن مؤجرة أو مملوكة بالاعتماد على أنفسهن .

- **برنامج مودة ألتأهيلي للتنمية الأسرية " تمكين "**

برنامج يعمل في مسارين الأول : اجتماعي تنموي بالتكامل مع الجهات ذات الصلة وبما تسمح به إمكانات الجمعية وشركائها ، لتوفير خدمات اجتماعية وتنموية للمطلقات ومن في حكمهن وأبنائهن ، تعينهم على تنمية المهارات الحياتية ، لتخطي محنة الطلاق ، والثاني : اقتصادي تنموي ، لتعزيز قدرة المطلقات ومن في حكمهن وأبنائهن وإدماجهم في عجلة التنمية المستدامة ، عبر تقديم مختلف أشكال الدعم والمساندة لهم من تدريب وتوظيف وبدائل تمويلية ميسرة ، لتمكينهم من الحصول على فرص عمل أو إنشاء مشاريع صغيرة خاصة بهم ، ليتحولوا بها من الاعتماد على الجمعية إلى الإنتاج الذاتي .

- **برنامج مودة الاستشاري " مشورة "**

برنامج يوفر خدمات استشارية أسرية واجتماعية ونفسية وقانونية ، بالتعاون مع مكاتب متخصصة أو عبر وسائل الاتصال الحديثة ، لتوفير ملاذ استشاري علمي متخصص وآمن للأسر المفككة ، الذين يعانون من مشاكل أسرية قد تفضي إلى الطلاق ، ويشتمل البرنامج على دورات تدريبية تقليدية وإلكترونية ، وشبكة استشارية ، وتأهيل فريق من المحاميات السعوديات في أول حاضنة قانونية من نوعها في المملكة العربية السعودية ، حيث تقدم الجمعية بيئة تدريبية داعمة لخريجات كليات القانون ، للعمل تحت التدريب مع مكاتب محاماة معروفة ، للمساعدة في تمليكهن الخبرة القانونية والقدرة على المرافعات في المحاكم ، مع منحهن شهادات تدريب معتمدة ، تؤهلهن للعمل بمقتضاها .

- **برنامج تجمع مودة الإلكتروني**

برنامج يهدف إلى إنشاء أكبر تجمع إلكتروني متخصص بكل ما يتعلق بالأسرة والزواج ، مع توفير أدوات صناعة المحتوى للمهنيين والهواة بالإفادة من التطور المتنامي للتقنية الرقمية الحديثة ، والتوسع المتزايد في استخدام الانترنت السريع في المجتمع المحلي التي يشكل الشباب فيها أكثر من 65% من تركيبتها السكانية ، وذلك من أجل تحقيق رؤية ورسالة الجمعية وأهدافها العامة والإجرائية بأحدث الطرق وأقل التكاليف الممكنة سواء على مستوى التواصل أو الاستشارات والتوعية أو للتحفيز والتدريب وتوفير الفرص الوظيفية والاستشارية

2-3) مرحلة التطبيق

وهدفت هذه المرحلة ، تنفيذ الإستراتيجيات التي صممت واختيرت في المرحلة السابقة ، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ، ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية ، وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، وتتطلب أيضا تهيئة الجمعية من الداخل بما قد يتطلب ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي ، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات ، وهي مرحلة عملية في المقام الأول ، بقصد تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة ،

مما أستدعى تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في الجمعية ، للعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة بكفاءة فعالية .

كما تم تقنيين عدد من المراحل التي تتم من خلالها التخطيط للبرامج ، وفقا للمستويات التالية :

المستوى الأول : تكونت خطط البرامج من عدد من العناصر التالية :

1. **وصف واضح للحاجة التي يخدمها البرنامج .**
2. **وصف لطريقة تنفيذ البرنامج :**

- **كيفية تقديم الخدمات**
- **إستراتيجية التنفيذ ، مثلا تقديم الخدمة بشكل مباشر / أو عن طريق شريك إستراتيجي**

المستوى الثاني : وتكون الأساس لرصد موازنات الجمعية ، وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البرامج ، من حيث : الموارد المالية / الموارد الوظيفية / الموارد التطوعية / غير ذلك .

المستوى الثالث : و يتم فيه تحديد الخطة الزمنية لتنفيذ البرامج ، من حيث :

مهارة التنفيذ / مسؤولية تنفيذ كل مهمة من مهام التنفيذ / البرنامج الزمني والمحطات الرئيسية للتنفيذ .

المستوى الرابع : ويتمثل في تحديد طرق لقياس الأداء والمقاييس والمستوى المتوقع لها .

3-3) مرحلة التقييم

وهي مرحلة إخضاع كافة الإستراتيجيات لعملية الرقابة الدقيقة أثناء العمل وبعده ، لتعرف و قياس مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجمعية وبرامجها المقدمة للفئات المستهدفة ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، والتوقعات المصاحبة لها ، عبر مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجيات ، ومن ثم الكشف عن الانحرافات المتوقعة الحدوث ، والتي تكونت في مرحلة التصميم أو التطبيق والتنفيذ .

ولما كانت قيادة التغيير ليست حكرا على الإدارة العليا للجمعية ، فقد سعت الجمعية إلى تمكين فريق العمل في الجمعية القدرة على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية ، للوصول إلى معايير أعلى وقدرات إنتاجية أكبر ، عبر الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب عمل جديدة ، مع ضمان التكيف الآمن لقيادة الموظفين نحو النجاح .

وللمساعدة في متابعة الأداء بقصد التقويم الفعال لتحديد مدى كفاءة الأداء في مسارات الجمعية المختلفة ، تم تصميم نظام لمتابعة وتقييم أداء وأنشطة الوحدات الإدارية واللجان المكلفة والبرامج الاجتماعية قيد التنفيذ من مختلف النواحي التخطيطية والمالية والوظيفية فضلا عن الفئات المستهدفة منها ، ويوضح الشكل رقم (3) نظام المتابعة القائم في الجمعية.

شكل رقم (3)

نظام متابعة وتقييم الأداء لبرامج التنمية الاجتماعية

ولضمان نجاح برامج الجمعية، يجب استخدام نظام فعال لتقييم الأداء للبرامج، وذلك بشكل دوري

نظام متابعة وتقييم الأداء لبرامج التنمية الاجتماعية

لماذا؟	الفوائد	أبعاد التقييم	الوصف	كيف؟
	للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة باستمرار البرامج أو تحسينها أو توسيع نطاقها أو إنهائها	الحاجة	▪ دراسة طبيعة الحالة التي يهدف البرنامج إلى التعامل معها ▪ تحديد من هم المستفيدون من البرنامج، وما هو مستوى انتشار المشكلة وما هي آثارها	
	لتحقيق المسئولية المحاسبية بالنسبة للجهات المسؤولة عن البرامج	التصميم	▪ دراسة كيفية تصميم البرنامج وكيف سيؤدي البرنامج إلى تحقيق النتائج المنشودة ▪ تقدير الآثار غير المقصودة وغير المتوقعة للبرنامج – الإيجابية والسلبية منها	
	لرفع مستوى فعالية إدارة البرامج	تقديم الخدمة	▪ تحديد كيفية تنفيذ البرنامج ▪ تحديد إذا ما كان البرنامج يصل فعلا إلى المستهدفين والأشخاص وإذا ما كان مقدمو الخدمة يتمتعون بالتأهيل الملائم...الخ	
	لتقييم الفائدة من البرامج والمبادرات الجديدة	الأثر	▪ قياس مدى تحقيق البرامج للنتائج المطلوبة	
	لدراسة إمكانية إدخال برامج بديلة	الفعالية	▪ تقييم إذا ما كان البرنامج يحقق فوائد كافية مقارنة بتكاليفه ▪ دراسة إذا ما كان هناك برامج أخرى تستطيع تحقيق فوائد مماثلة ولكن بتكلفة أقل	

ولإرساء دعائم التقييم الجيد ' لأجل الاستفادة الكاملة من البيئة التطوعية في المجتمع السعودي ، أمكن تحديد عدد من مؤشرات الأداء المرغوب للجمعية ' التي استهدفت قياس الأداء العام للخدمة المقدمة ، والأطراف الداخلية والخارجية المعنية بتقديم الخدمة ، بقصد قياس مستوى الأداء ، وتعرف مؤشراتها الإيجابية ونقاط القوة فيها لتعزيزها ، وكذلك السلبية لتحديد مواطن الضعف والقصور لتلافيها على المدى البعيد

ويوضح الشكل رقم (4) مؤشرات الأداء الرئيسية في جمعية مودة الخيرية بحسب تشكيلها لإداري الجديد .

شكل رقم (4)

يوضح مؤشرات قياس الأداء الرئيسية

تقع مؤشرات قياس الأداء الرئيسية عادة في أربعة أبعاد رئيسية

المؤشرات "المتوازنة " للأداء

أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية	الوصف	الخصائص الأساسية للمؤشرات
مالي	▪ تتعلق هذه المقاييس الأساسية بالنتائج المالية	▪ تعريف مؤشر الأداء الرئيسي ▪ المعادلة ▪ الوحدة ▪ تكرارية عملية حساب المؤشر ▪ القيمة الفعلية ▪ القيمة المستهدفة ▪ التقييم (أخضر- برتقالي-أحمر)
الجهة التي تقدم لها الخدمة	▪ مقاييس تحدد الوضع الراهن الحالي والوضع المستقبلي المحتمل للجهات المستهدفة	
التنظيم الداخلي	▪ تركز هذه المقاييس الأساسية على أداء وفعالية هيكل الجمعية، وكفاءة العمليات	
تطوير القدرات الوظيفية	▪ تركز هذه المقاييس الأساسية على تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم	

توفر رؤية "متوازنة" للأداء

ولضمان الحوكمة والإدارة الفعالة ، تم تحديد الصلاحيات بوضوح ودقة بالغتين ، من حيث البت في القرارات وإقرار الاجتماعات والتعاملات البنكية و اعتماد وتصديق الحسابات الختامية وسياسات المراجعة المالية والحسابية لجمعية " مودة "، وصلاحيات توقيع العقود ، بقصد إحكام الرقابة الإدارية والمالية ، مع تقنيين استخدام السلطة مع التحديد الدقيق للمسؤولية المناطة بكل عضو أو موظف في البناء التنظيمي للجمعية .

شكل رقم (٥)

يوضح بعض من مؤشرات الحوكمة والإدارة الفعالة

وأخيراً، يجب تحديد الصلاحيات بوضوح لضمان الحوكمة والإدارة الفعالة

للمناقشة

جدول الصلاحيات

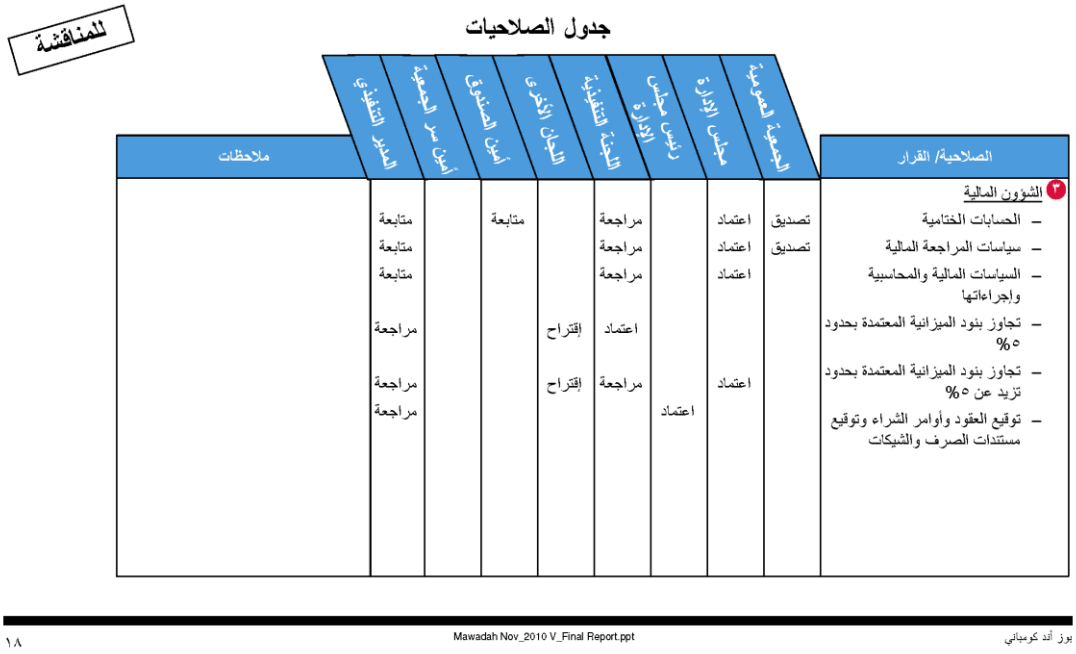
الصلاحية/ القرار	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية	اللجان الأخرى	أمين الصندوق	أمين سر الجمعية	المدير التنفيذي	ملاحظات
١ صلاحيات/ قرارات عامة									
– طلبات الانضمام لعضوية الجمعية		البت		اعتماد		اقتراح			
– البنوك وصلاحيات التعامل معها		البت		اعتماد					
– قبول المنح والهبات		إقرار		اقتراح					
– اجتماعات مجلس الإدارة		اجتماع	دعوة / رئاسة	جدول الأعمال	اقتراح بنود جدول الأعمال	تسجيل محاضر / متابعة قرارات		اعداد تقارير دورية	
٢ خطط العمل والميزانيات التقديرية									
– الأهداف الإستراتيجية / الأولويات	إقرار	إعتماد	إقتراح	إقتراح اعداد	إقتراح			إقتراح	
– خطة العمل العامة للجمعية	إقرار	اعتماد	إقرار	اعتماد	اعداد			اعداد	
– خطط العمل التفصيلية لبرامج ومشروعات الجمعية									
– الميزانية التقديرية السنوية	إقرار	اعتماد			اعداد	متابعة		اعداد	

ويوضح الشكل التالي ، جدول الصلاحيات المحددة للعاملين في الجمعية من متطوعين وشركاء ومنسوبين ، بهدف إحكام الرقابة المالية والمحاسبية لموارد الجمعية وتعاملاتها المالية .

تابع شكل رقم (٥)

يوضح بعض من مؤشرات الحوكمة والإدارة الفعالة

وأخيراً، يجب تحديد الصلاحيات بوضوح لضمان الحوكمة والإدارة الفعالة (تابع)



وفي ظل التحليل المقدم عن بعض أوجه وملامح قيادة التغيير في إدارة العمل التطوعي التي تبنتها جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وأثاره في المجتمع السعودي ، أمكن استخلاص الإستراتيجيات التالية :

1. **التوجه نحو تعزيز مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي لسياسات الجمعية ومشروعاتها وبرامجها ، مع التوجه نحو القياس الكمي والكيفي لأدائها ، مما ينعكس إيجابا على نتائج أعمالها ، ونظام إدارة الأداء بها .**
2. **الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس للعمل التطوعي ، تمكن بالتالي من إعطاء وتصميم وتوصيف دقيق لوظائف العاملين وتحديد الواجبات والمسؤوليات والالتزامات**

الوظيفية ، بالشكل الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين مع وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد .

3. المساهمة في تطوير مستوى الأداء التطوعي الخيري ، نتيجة توفير آلية لمتابعة الأداء على مستوى المشروعات ، وعلى مستوى مجمل الأداء التنموي ، وفقا لمستويات مستهدفة ، تمكن الأعضاء والشركاء الإستراتيجيين من خلالها الوقوف على نتائج المشروعات ، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب .

٤. تأكيد معايير الحوكمة والإدارة الفعالة ، عبر تحديد الصلاحيات بوضوح ودقة بالغتين ، من حيث البت في القرارات وإقرار الاجتماعات والتعاملات البنكية و اعتماد وتصديق الحسابات الختامية وسياسات المراجعة المالية والحسابية ، وصلاحيات توقيع العقود ، بقصد إحكام الرقابة الإدارية والمالية ، مع تقنيين استخدام السلطة مع التحديد الدقيق للمسؤولية للأطراف ذات الصلة بالبناء التنظيمي للجمعية .

5. تأكيد الحقوق الشرعية للمطلقة ومن في حكمهن وأبنائهن عبر الاستقصاء الموثوق في تعاليم الشريعة الإسلامية ، وإمكانات ومقومات الموروث الإسلامي الحضاري الذي يقدم النماذج الكفيلة بالنهوض بالبشرية جمعاء والارتقاء بها لتحقيق التنمية والرفاهية المجتمعية المنشودة ، فضلا عن البحث في المخزون الثقافي و القييمي وما يحتويه من محفزات ودواعي لتنشيط العمل والتطوعي وتطويره على نحو يعلي من قيمته ومساهماته في المجتمع المحلي ، خصوصا مع صعود الاهتمام العالمي في هذا الجانب .

6. تنمية الوعي المعرفي بمفهوم التمكين لدى العاملين في العمل التطوعي من حيث : وضوح الهدف ، أخلاقيات وقيم التنظيم ، العدالة والإنصاف و الاعتراف والتقدير ، العمل بروح الفريق ، الاتصالات الفعالة ،البيئة الصحية للمناخ المؤسسي ، كأساس للنجاح في العمل التطوعي .

7. الاعتماد على مجموعة من الوسائل المتكاملة والمتداخلة لتحقيق أهدافها عبر برامجها المتعددة والمتنوعة لخدمة كافة أفراد المجتمع المحلي للحد من ظاهرة الطلاق ، سواء تلك الوقائية المتعلقة بنشر ثقافة الزواج للمقبلين علية عبر الحقائب التدريبية المعدة

بهذا الخصوص ، أو تلك العلاجية المتصلة بالحد من مسببات الطلاق وإثارة للأسر المتداعية .

8. التنويع في البرامج والخدمات المقدمة من قبل الجمعية التي تتخذ أنماطاً وأشكالاً مختلفة بحسب متطلبات المستفيدين منها من حيث السياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والقانوني للفئات المستهدفة من قبل الجمعية ، مما يسهم في تطوير نمط العلاقات الأسرية ، بما يخدم بناء الفرد المتميز المستقل القادر على ممارسة حرياته وخياراته بمسئولية ، وما يتطلبه من إعادة النظر في بعض القيم المجتمعية التي لا تزال تؤثر بالسلب في الحياة الاجتماعية ، كقيم الخضوع والاستسلام السلبي للظروف والتحديات والإعاقات على سبيل المثال وإحلال قيم الاستقلالية والمبادرة والتفاعل الإيجابي محلها .

9. توفير الفضاء العلمي المناسب لطالبي الخبرة في المجال القانوني ، لاكتساب القدرة التطبيقية والسلوك القانوني المهني عبر حاضنتها القانونية والخبراء القانونيين من الشركاء الإستراتيجيين ، التي تعدهم للاندماج الفعال في مجال المحاماة والترافع القانوني ، فضلا حاضنتها لإدارة المشاريع الصغيرة ، بقصد تأمين الإحاطة والمساندة للباعثين في عملية تركيز مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة .

10. استشراف خصائص الإدارة التطوعية في المحيط المجتمعي المتغير من خلال التعرف على السمات الرئيسية لمستقبل الظواهر السلبية في المجتمع المحلي ، عبر وحدة البحوث والدراسات العلمية ، لرصد ومتابعة هذه الظواهر والبحث في سبل الوقاية منها ومعالجتها على نحو مبكر .

المحور الرابع : التحديات الآنية والمستقبلية لإستراتيجية التغيير الإداري

تتيح التطورات العلمية والمعلوماتية المتسارعه فرصا غير مسبوقة أمام القطاع التطوعي في المجتمع السعودي لتفعيل دورة وتحسين إنجازاته ، لكنها في الوقت ذاته تطرح تحديات نوعية تتطلب المواجهة والبحث عن حلول للتغلب عليها ، حيث أن هذه التحديات توجب توقفا لرسم إستراتيجيات عملية ، تأسس لنظرة شاملة و رحبة للإسهام في بناء صرح تطوعي شامخ ، وهو ما يستلزم معالجة التحديات والمتغيرات التالية :

1. غياب ثقافة التطوع في المجتمع المحلي مع قصور الحملات الإعلامية الكافية لحشد الطاقات التطوعية في إطار ممارسة مقننة ، تسمح بالتحرك في إطار تربوي وتثقيفي لنشر ثقافة التطوع وممارسته فيما يتصل ببرنامج الخدمة المدنية التطوعية بهدف التكوين من منطلق المسؤولية الاجتماعية وليس التشغيل كآلية لحل مشكلة البطالة .
2. ارتفاع درجة التعقيد ، حيث تزايدت درجة التشابك والترابط بين العديد من الظواهر والقضايا السلبية المجتمعية ، فضلا عن تدني الاختيارات التي يمكن المفاضلة فيما بينها ، ولعل تأثير العولمة والتداعيات الاقتصادية العالمية التي أمتد تأثيرها للداخل السعودي ومن ثم تحول أبعادها إلى أزمة اجتماعية مؤثرة على مستوى الدخل ورفاهية الفرد ، خير مثال على ذلك .
3. صعوبة قياس الأداء في العمل التطوعي ، للاعتبارات التالية :
   - طبيعة الخدمات التطوعية : حيث أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التطوعية النفعية ، يصعب تعريفة أو إخضاعه للقياس ، مع عدم الدقة في نتائج التقويم والقياس – إلى حد ما – جراء الاعتماد على معايير غير كمية في مجال الخدمات الإنسانية والاستشارية .
   - تداخل وتعارض الأهداف والأولويات : إذ غالبا ما تواجه المنظمات التطوعية أهداف متعددة ومتباينة وعلى درجة من التداخل والتعقيد ، مما يضيف صعوبة في قياس الأداء ، لعد القدرة على تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف ، كما أن في حال إعطاء أوزان ترجيحية قد تكون تقريبية أكثر منها موضوعية .
   - التداخل في تقديم الخدمة بين القطاع التطوعي والحكومي والخاص : حيث يؤدي تقديم نفس الخدمة بين هذه القطاعات الثلاث أو إشراك الخاص والحكومي في أداء جزء منها إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للقطاع التطوعي .
4. الافتقار للتنسيق الفعال مع بيوت الخبرة العالمية في المجالات التطوعية ووكالاتها المتخصصة للاستفادة من تجاربها الناجحة في معالجة مجالات ذات أهمية أولوية في الساحة الاجتماعية ، الاقتصادية ، الثقافية ، والإنسانية ، أو لتبني نماذج متقدمة وجهودها المنسقة ، للحد من نمطية الأداء الخدمي لمنظمات ومؤسسات القطاع التطوعي التي تعمل غالبا بمعزل عن متطلبات خطط التنمية .

5. تنامي درجة عدم التيقن ، كون قوى التغيير الاجتماعية والاقتصادية لم تعد تتسم بالوضوح لدرجة كبيرة ، مما يصعب معه رصد وتحليل الواقع الحالي لمؤسسات القطاع التطوعي وتوجهاته المستقبلية ، فضلا عن أن التغييرات في اتجاهات الأفراد هي الأخرى متسارعه ومن الصعب التنبؤ بها بدقة .

الخلاصة والتوصيات

يعد إصلاح وتطوير وقيادة التغير في العمل التطوعي ، مطلبا ملحا لاستمرارية جهوده الاجتماعية والاقتصادية والتنموية ، وضمان قدرته على مواصلة أهدافه بقدرة عالية وتنافسية على نحو يعادل ما هو متحقق منه على مستوى العالم المتقدم ، وهذا التغير والتطوير يعتمدان بشكل فاعل على تبني آليات للابتكار الإداري ، والتي من بينها إعمال مفاهيم ومبادئ التغيير والتخطيط الإستراتيجي ، التي حاولت الورقة البحثية عبر محاورها الأربعة السابقة ، الإجابة على أربع تساؤلات رئيسية تخص استخدام الإدارة التطوعية المتقدمة لمفاهيم التغيير والتخطيط الإستراتيجي ، أختص الأول منها : بتعرف الأهمية الإستراتيجية لإدارة التغيير في القطاع التطوعي (الخيري) وقد خلص التحليل المقدم إلى :

- الحاجة إلى رؤية متقدمة للمؤسسات الخيرية ومهامها الرئيسية وإستراتيجياتها فيما يخص النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص المؤسسة والعاملين والفئات المستهدفة مع ربطها بالتخطيط الإستراتيجي ، للحفاظ على توطين الكثير من الموارد الاقتصادية الوطنية من خلال تطوير الأصول الوقفية المحلية واستثمار مخرجاتها النقدية بمعزل عن مخاطر الأسواق الدولية ودوراتها الاقتصادية الخارجية .

- الحد من النمطية في الأداء والهياكل الإدارية والمالية التي تحددت لفترة طويلة من الزمن في مفهوم تقليدي للعمل الخيري ينحصر في تقديم العون والمساعدة لدعم المجموعات الخاصة والمستضعفة كالفقراء والمعوزين والأيتام والأرامل والمشردين وذوي الاحتياجات الخاصة ، مغفلة أهمية الانتقال إلى مفهوم أكثر اتساعا للعمل التطوعي بصفته أداة للتغير والتنمية المجتمعية .

وفي المقابل تناول المحور الثاني المكونات الرئيسية لمنظومة التغيير الإستراتيجية في العمل التطوعي ،وتحدد أبرزها في :

- **إمكانية تطوير قدراتها الإنتاجية لدمج الفئات المستهدفة بخدماتها في عجلة التنمية كأعضاء فاعلين فيها لا عبء عليها .**
- **توليد وبناء المعارف ونقلها وتوطينها وتطويرها تطويرا حقيقيا في القطاع التطوعي ، لتجسيد المفاهيم النظرية للتنمية المجتمعية**
- **تهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية الداعمة للتنمية الإنسانية عبر البحث الجاد في أهمية ومنهجية التخطيط الإستراتيجي للعمل التطوعي**
- **البحث في إستراتيجيات التكامل بين الأعمال التطوعية والمنظمات الحكومية والخاصة ذات العلاقة وأنواع ودرجات التكامل ومستوى الالتزام ، مع دعم أوجه التنسيق والتعاون البناء والفاعل بين المنظمات التطوعية بمستوياتها المختلفة : القاعدية والوسيطة والمانحة مع وتشجيع دخول المنظمات ذات الصلة في الشبكة التطوعية والشكل المناسب للمشاركة**

وفي المحور الثالث تم عرض أهم ملامح قيادة التغيير الإداري في جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وإثارة ، كنموذج متطور وحديث لإدارة التغيير الإستراتيجي في القطاع التطوعي السعودي ، التي تحدد في ثلاث مراحل رئيسة :

مرحلة التصميم : وأطلق عليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، وصاغت فيها رسالة الجمعية انطلاقا من تقييم البيئة الخارجية من حيث المشكلات الاجتماعية للفئات المهمشة وتم اختيار فئة المطلقات ومن في حكمهن وأبنائهن كفئة مستهدفة بخدمات الجمعية ، تعاونت جمعية مودة مع شركة بوز آند كومباني العالمية لتطوير هيكلها التنظيمي ، انطلاقا من إستراتيجياتها وسياساتها التكاملية مع الأطراف ذات الصلة وأقرت الجمعية تسعة برامج فاعلة في هذا الخصوص .

مرحلة التطبيق : هدفت تنفيذ الإستراتيجيات التي صممت ، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ، ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية ، وتوزيعها بين بدائل الإنفاق وتهيئة الجمعية من الداخل من حيث تعديل الهيكل التنظيمي ، وإعادة السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها .

مرحلة التقييم : وهي مرحلة إخضاع كافة الإستراتيجيات لعملية الرقابة الدقيقة أثناء العمل وبعده ، لتعرف و قياس مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجمعية

وبرامجها المقدمة للفئات المستهدفة ، ولتقييم دقة تنبؤات الخطط والتوقعات المصاحبة لها بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجيات ، ومن ثم الكشف عن الانحرافات المتوقعة الحدوث .

وأخيرا استعرضت الورقة في المحور الرابع أبرز التوجهات الآنية والمستقبلية لإستراتيجية التغيير الإداري التي تلخصت في أهمية بناء القدرات البشرية المهنية والفنية في إدارة العمل التطوعي لبناء تنظيمات المجموعات المستهدفة ، للدفع بها خارج دائرة الوصاية ، مع التأكيد على أن تتسع الجهود التطوعية لتشمل كافة أطياف المجتمع لتمكين الفئات المستهدفة في منظومة المجتمع المحلي ودورة الاقتصاد القومي كأعضاء فاعلين فيها ، فضلا عن الاعتراف بأهمية القطاع التطوعي عبر إدخاله في عملية المشاورات للمشاركة مع الحكومات الدولية ووكالات الأمم المتحدة وبنوك التنمية والمنظمات غير الحكومية لتغير النظرة السلبية والشكوك والهواجس التي يثيرها من لا يتفق مع توجه هذه المؤسسات الخيرية .

التوصيات والمقترحات

بناء على المعلومات التحليلية والنظرية السابقة ، ومن أجل تحقيق أداء أفضل في مؤسسات القطاع التطوعي بقصد تعزيز التنمية المستدامة ، توصي الورقة بما يلي :

1. ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية في إدارة العمل التطوعي الحديث ، كإطار فكري وفلسفي تتبعه المنظمة بقصد تقوية موقفها ، وتلبية احتياجات المنتفعين منها ، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المناطه بها ، والنتائج المرجوة منها .
2. تغيير الثقافة التنظيمية لمنظمات ومؤسسات القطاع التطوعي ، حتى تكون مشجعة على قبول إدخال أنماط إدارية حديثة وأساليب عمل جديدة ومبتكرة ، تؤهلها وتوجهها نحو تلبية احتياجات المنتفعين بكفاءة واقتدار .
3. الاهتمام بتطوير أداء المنظمات التطوعية عبر اعتماد مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking لقياس وتقييم أدائها ، وفقا لمعايير مقارنة موضوعية بالمنظمات التطوعية المتقدمة من حيث تحسين الأداء وترشيد الأنفاق ، وتجويد الخدمات ، فضلا عن الاستفادة والتعاون مع بيوت الخبرة المختلفة .

4. غرس ثقافة التنظيم الداعمة والمحفزة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء ، عبر التحليل المستمر لمواطن الضعف والقوة في أداء المنظمات التطوعية ، بقصد التعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة لتحديد الفجوات بين مسارات الواقع ومتطلبات المستقبل ، وأولويات الخطط والبرامج والموازنة بين الاحتياجات والتوقعات المتنوعة لفئات المنتفعين وقد يكون من المفيد تبني وتطبيق نموذج الأداء المتوازن Balanced Scorecard كونه من النماذج الناجحة في قياس كفاءة وفعالية أداء الخدمة المقدمة
5. ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظما تحليلية ، تهيئ إمكانيات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المجتمعية المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم صناعة واتخاذ القرارات .
6. تعميق الاعتراف بأهمية القطاع التطوعي عبر إدخاله في عملية المشاورات للمشاركة مع الحكومات الدولية ووكالات الأمم المتحدة وبنوك التنمية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمعات المحلية ، لتغير النظرة السلبية والشكوك والهواجس التي يثيرها من لا يفق مع توجه هذه المؤسسات سيما تلك المتولدة لدى الغرب جراء ربطها بالمؤسسات الدينية المتطرفة الحاضنة للإرهاب بحسب نظرتهم .
7. تطوير إستراتيجيات البحث العلمي مع دعم المؤسسات التعليمية و مراكز الأبحاث العلمية في مجال العمل التطوعي ، وزيادة موارده المالية والبشرية، وربطه بمؤسسات الإنتاج والتطوير، مع تذليل المعوقات البيروقراطية التي تعرقل حرية البحث وإنتاج المعرفة .
8. توجيه منظومة العمل التطوعي نحو اكتساب ونشر وإنتاج المعرفة مع التركيز على أساسياتها المثلى لإحداث التكامل والترابط فيما بينها لتحقيق مجتمع المعرفة ، من حيث :

- تأكيد جانب التنمية الإنسانية المستدامة وأولوية تطوير التعليم والتدريب .
- تحقيق التطوير التقني والمعلوماتي مع توفير بنيته الأساسية .
- دعم الأفكار والخبرات المتخصصة في الاستثمار للجهات غير الربحية التي تتطلب تنمية مواردها المالية لتفعلها في مشاريع تنموية .
- دعم العمل الحر والمشاريع المستقلة للفئات المستهدفة ، والمبادرة الخلاقة في مجالات الابتكار والإبداع .

- **توفير المناخ المساند لمجتمع المعرفة، سياسيا وثقافيا واقتصاديا .**

9. العمل على بناء قاعدة علاقات تعاون وشراكة حقيقة ما بين مؤسسات القطاع التطوعي وأفراد ومنظمات المجتمع المحلي ، لتحقيق القيم التنظيمية التالية :

- **التعرف عن قرب على أولويات واحتياجات المجتمع من المشاريع التنموية والكفاءات المطلوبة ، مما يمكنها من تحديد الفجوة التنموية والفئات المستهدفة لملئها بكفاءة واقتدار .**
- **تحقيق التعاون المثمر والبناء مع منظمات القطاع الخاص المختلفة ، لدعم الجمعيات ذات النفع العام بما يتناسب وخدمات تلك الجمعيات ، ضمن إطار الشراكة الإستراتيجية الوطنية في المسئولية الاجتماعية .**
- **تأمين التعاون بين المؤسسات الخيرية فيما بينها وبشكل تكاملي لدعم العمل التطوعي ونشر وترسيخ روح العمل المشترك وتبادل الخبرات والمعلومات .**
- **تأصيل القيم والمبادئ القومية الوطنية من خلال ثقافة سياسية تعمل على ترسيخ العمل التطوعي وتفعيلة بين أفراد المجتمع والمؤسسات .**
- **زيادة عملية التفاعل بين المؤسسات التطوعية والمنتفعين منها أثناء تقديم الخدمة التطوعية ، وإحساس العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به في ذلك .**

قائمة المراجع

1. إبراهيم البيومي غانم : الأوقاف و السياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة ، 2000
2. بدر ناصر المطيري : مستقبل الوقف في الوطن العربي،ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي،تحرير إبراهيم البيومي غانم ،مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العمة للأوقاف، بيروت.2003.
3. جابر عوض السيد و أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003
4. جورج لودج : إدارة العولمة ،عرض محمد رؤوف حامد، المكتبة الأكاديمية ،القاهرة ،1999
5. ديفيد كورتن : العمل الخيري التطوعي و التنمية، استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية، ترجمة بدر ناصر المطيري، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت،2001
6. -محمد بوجلال : دور المؤسسات المالية الإسلامية في النهوض بمؤسسة الوقف في العصر الحديث ، بحث مقدم للندوة العلمية الدولية، دمشق ، 2000
7. منذر القحف : الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته ، دار الفكر ، دمشق،2001 .
8. نجوى سمك ، السيد صدقي عابدين : دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة،الخبرتان المصرية واليابانية،مركز الدراسات الآسيوية،القاهرة،2002
9. غسان منير حمزة سنو و علي أحمد الطراح : العولمة و الدولة ، الوطن و المجتمع العالمي،دار النهضة العربية، بيروت،2002
10. علي يوسف الشكري : المنظمات الدولية الإقليمية المتخصصة،ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة،2003 .

11. رشا مصطفى عوض : تعزيز قدرات الإدارات الحكومية باستخدام أدوات التغيير الإستراتيجي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، 2009م .
12. علي الدين هلال و آخرون : إدارة شؤون الدولة و المجتمع ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، القاهرة، 2001
13. فلاح كاظم المهند : العولمة والجدل الدائر حولها،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2002.

المواقع الإلكترونية

1. المجتمع والشركات: مَن الذي يجب أن يتحمّل المسؤولية تجاه الآخر؟!! – 1 ، د. محمد بن يحيى آل مفرح،المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد(، 2009، http://www.medadcenter.com
2. المجتمع والشركات: مَن الذي يجب أن يتحمّل المسؤولية تجاه الآخر؟!! – 2 ، د. محمد بن يحيى آل مفرح،المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد(، http://www.medadcenter.com،2009
3. تنمية المسؤولية الاجتماعية، د. سليمان عبدالله العقيل، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)،2009،http://www.medadcenter.com
4. ملتقى الشراكة والمسؤولية الاجتماعية، أ.خليل إبراهيم السعادات، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2009،http://www.medadcenter.com
5. لجان أصدقاء المرضى تحتضر، أ.سالم مريشيد،المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2009،http://www.medadcenter.com
6. دور المنظمات غير الحكومية في نشر الوعي البيئي، أ.د/محمد ياسر الخواجه،المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2009، http://www.medadcenter.com

7. التطوع القيمة والمثال،حمدي ابوبري،المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2009، http://www.medadcenter.com
8. "بوينغ" تتبرع للجمعية السعودية للتوحّد، فبراير / 2009، http://www.al-madina.com
9. غرفة أبها تجمع بين مسئولي الصحة وملّاك المستشفيات، فبراير / 2009، http://www.al-madina.com
10. المسؤولية الاجتماعية في المجتمع السعودي، د. سليمان عبد الله العقيل، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2008، http://www.medadcenter.com
11. المسؤولية الاجتماعية واحتياجات المجتمع، د. أحمد عبادة العربي، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2008، http://www.medadcenter.com
12. إدارة مؤسسات التطوع و استقطاب المتطوعين، د. أحمد عبادة العربي، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2008، http://www.medadcenter.com
13. الجمعيات الخيرية في عالم متغير، د. محمد سعيد عبد المجيد، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2008، http://www.medadcenter.com
14. العمل التطوعي .. ميادينه و أثاره، أ. علي محمد بادحمان، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2008، http://www.medadcenter.com
15. إنشاء صندوق الوقف الصحي يفتح مجالات أوسع للعمل الخيري، أ. محمد الحيدر، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، 2008، http://www.medadcenter.com
16. زهيره عابدين .. إمرأه أحبت العمل الخيري فأحبها الناس حتى الأشرار، أ. عبد الوهاب إبراهيم سعيد، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد(، 2008، http://www.medadcenter.com

17. الجمعية الخيرية الصحية لرعاية المرضى (عناية)، 2008 ، http://www.enayah.org
18. جمعية رعاية المرضى: هدفنا «غير ربحي» ولا وجود لآلية تنظِّم» التطوّع»، فهد الموركي، إبريل/2008 ،http://www.dralhayat.net
19. البنك الأهلي: التعليم والصحة وتوفير فرص العمل أبرز مجالاتنالخدمة المجتمع، إبريل / 2008 ،http://www.alriyadh.com
20. الوقف الوقتي ، الشيخ الدكتور محمد بن عبد الغفار الشريف، يونيو2007 / ، http://www.dralsherif.net
21. التجربة الأردنية في مكافحة الفقر، د.إبراهيم عليوات،2007 صندوق الزكاة يسدد الرسوم العلاجية للمرضى برأس الخيمة، مايو/ 2006 ،http://www.zakatfund.ae
22. الصحة، التعليم، رعاية الطفولة و الإسكان تدخل خارطة العمل الخيري، 2006 ،http://www.asharqalawsat.com
23. الأمير سلطان بن سلمان: 440 مركزا صحيا جديدا و2700 مدرسة ضمن الميزانية الجديدة،ديسمبر 2005 ، http://www.asharqalawsat.com
٢٤. بعض ما للقطاع الخاص من واجب في التنمية البشرية المستدامة،أ.د. هدى علي عبد اللطيف ألبان، صنعاء،2004
25. كتاب (الوقف و دعم مؤسسات الرعاية الصحية) للدكتور/ عبد العزيز بن حمود الشثري، 1422
26. نقاشات التنمية: الفقر في العالم العربي، دورة تحسين إمكانيات الفقراء / السياسات الصحية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المركز اللبناني للدراسات LCPS، 2002.
27. دراسة تحليلية لتكامل القطاعات الخاص والعام والمشترك في تنمية المدن بالجمهورية العربية السورية، م. لميس اسماعيل و م. مي أبو شعر، مديرية التنظيم والتخطيط العمراني، الجمهورية العربية السورية، 2000