



جمعية عناية الصحية
Health Enayah Society

واقع الحوكمة والتطوع والتسويق في جمعية عناية الصحية - دراسة حالة -

الباحث

مشاري بن محمد بن دليلة

نائب الأمين العام في جمعية عناية الصحية

عام 2024-1445

واقع الحوكمة والتطوع والتسويق في جمعية عناية الصحية - دراسة حالة -

الباحث
مشاري بن محمد بن دليلة
نائب الأمين العام في جمعية عناية الصحية

عام 1445-2024

② مشاري محمد بن دليلة ، 1446هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
دليلة، مشاري محمد بن
واقع الحوكمة والتطوع والتسويق في جمعية عناية - دراسة حالة. /
مشاري محمد بن دليلة - ط1. - الرياض ، 1446
84 ص ؛ 21x29.7 سم

رقم الإيداع : 1446/3989
ردمك : 978-603-05-2340-5

المرضى الجسديين

الإهداء

أهدي هذا البحث :

إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله - اللذين كان لهما أكبر الأثر فيما وصلت إليه وما أطمح إليه من دعاء ومؤازرة وصبر. إلى أهل بيتي الذين هياؤوا لي البيئة المناسبة للتركيز والإبداع، مما ساعدني على تخطي الصعاب وتحقيق النجاح.

إلى القادة في جمعية عناية وعلى رأسهم رئيس مجلسها معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد العزيز السويلم وأمينها العام الدكتور سلمان بن عبد الله المطيري الذين بفضلهم تمكنت من اكتساب المعرفة وحب العلم والعمل في القطاع غير الربحي.

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفاً وسأهم في وصولي لهذه المرحلة.

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث، ثمرة جهدي وسعيي، تعبيراً عن امتناني ووفائي لعطائهم اللامحدود ودعمهم المتواصل.

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع جمعية عناية في الحوكمة والتطوع والتسويق، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الأدوات (المعيار الوطني السعودي للتطوع - معايير حوكمة الجمعيات الأهلية - مقياس لقياس كفاءة التسويق استبانة من إعداد الباحث) اختار الباحث أن تكون الأدوات المستعملة في تحليل كل بعد أداة متخصصة ومعتمدة من جهات معتبرة ومتخصصة حتى تكون النتائج ناضجة في توضيح الممارسات القائمة والفجوات الموجودة في كل بُعد.

وفي نتائج التحليل وفق الأدوات المستخدمة تم تقييم واقع مؤسسة العمل التطوعي وفق المعيار الوطني السعودي المعتمد من وزارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، وحصلت الجمعية في تطبيق المعيار على نتيجة (95,66%) في المستوى الأول ونتيجة (83,33%) في المستوى الثاني، وكانت أهم التوصيات: التركيز على تفعيل التقنية في إشراك المتطوعين وتطوير البرامج التقنية، إيجاد بوابة إلكترونية خاصة للتطوع، تحديث وثيقة العمل التطوعي المصدرة عام 2019م، النشر للجمعيات، ممارسة الجمعية في احتساب الساعات التطوعية للمتطوعين كإيراد في القوائم المالية السنوية في تصنيف خدمات تطوعية.

وفي نتائج الحوكمة تم تقييم واقع حوكمة الجمعية وفق المعايير الثلاثة لحوكمة الجمعيات المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وحصلت الجمعية على نتيجة (99,02%)، وكانت أهم التوصيات التركيز على زيادة الأعضاء حسب متطلبات الحوكمة، وكذلك نقل الممارسة المتميزة في حوكمة الجمعية للجمعيات الأخرى، والتوصية بإضافة قسم لإدارة المخاطر، ونقل الممارسات المتميزة للجمعيات، وبناء نظام إلكتروني لمتابعة القرارات والتوصيات.

وفي نتائج كفاءة التسويق تم استخدام أداة الاستبانة وبلغ مجتمع الدراسة (23) موظفًا، وحصلت الجمعية في كفاءة التسويق على (95%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss)، وكانت أهم التوصيات: التركيز على تسويق العضويات، التركيز على الوصول إلى المستفيدين من خدمات الجمعية من خلال عدة قنوات، وكذلك تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية نشر رسالة ورؤية وأهداف الجمعية لدى أصحاب المصلحة، كما أوصت الدراسة بأهمية نقل المعرفة والتجارب المميزة في التسويق إلى الجمعيات الأخرى، وكذلك إصدار دليل للإستراتيجيات والمنهجيات المتبعة في التسويق والترويج وتحكيمها بالطرق العملية ثم نشرها .

الكلمات المفتاحية: التطوع، التسويق، الحوكمة، المنظمات غير الربحية

Abstract:

The study aimed to evaluate the reality of Enaya Association in governance, volunteering, and marketing. The descriptive analytical approach was used through tools (the Saudi national standard for volunteering - standards for governance of civil society organizations - a scale for measuring marketing efficiency. A questionnaire prepared by the researcher). The researcher chose that the tools used in analyzing each dimension be a tool. Specialized and accredited by reputable and specialized bodies so that the results are mature in clarifying existing practices and the gaps that exist in each dimension. In the results of the analysis and above the tools used, the reality of institutionalizing volunteer work was evaluated according to the Saudi national standard approved by the Ministry of Human Resources in the Kingdom of Saudi Arabia. In applying the standard, the association obtained a result of (95.66%) in the first level and a result of (83.33%) in The second level, the most important recommendations were to focus on activating technology in engaging volunteers and developing technical programs, creating a special electronic portal for volunteering, updating the volunteer work document issued in 2019, publishing to associations the association's practice of calculating volunteers' volunteer hours as income in the annual financial statements in the classification of volunteer services.

In the governance results, the reality of the association's governance was evaluated according to the three standards for association governance approved by the National Center for Non-Profit Sector Development in the Kingdom of Saudi Arabia. The association obtained a result of (99.02%). The most important recommendations were to focus on increasing members according to governance requirements, as well as transferring the practice. Excellence in the association's governance of other associations, recommending the addition of a risk management department, transferring distinguished practices to associations, and building an electronic system to follow up on decisions and recommendations.

In the results of marketing efficiency, a questionnaire tool was used, and the study population reached (23) employees, and the association obtained (95%) in marketing efficiency, and the data was analyzed using the statistical packages program (spss). The most important recommendations were to focus on marketing memberships, focusing on reaching Beneficiaries of the association's services through several channels, as well as enhancing awareness among employees of the importance of disseminating the association's message, vision, and goals to stakeholders. The study also recommended the importance of transferring knowledge and distinctive experiences in marketing to other associations, as well as issuing a guide to the strategies and methodologies used in marketing and promotion and arbitrating them in practical ways. Then publish it.

Keywords: volunteering, marketing, governance, non-profit organizations

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5	الإهداء
6	ملخص الدراسة باللغة العربية
7	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
11	المقدمة
13	مشكلة الدراسة
	أسئلة الدراسة
	فرضيات الدراسة
14	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة
	محددات الدراسة
15	المصطلحات والمفاهيم
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
18	الإطار النظري
23	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
28	منهجية الدراسة
	مجتمع ونطاق الدراسة
	أدوات الدراسة
29	إجراءات الدراسة
الفصل الرابع: عرض النتائج وطرح الإشكاليات وعكس النظريات والمعارف المرتبطة بها	
31	المبحث الأول : التطوع
38	المبحث الثاني : الحوكمة
44	المبحث الثالث: التسويق
الفصل الخامس: التوصيات التطويرية للمنظمة والأبعاد المختارة	
63	المبحث الأول : بُعد التطوع
	المبحث الثاني : بُعد الحوكمة
64	المبحث الثالث: بُعد التسويق
66	المراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	م
40	أدوات المشروع	1
48	مؤشرات تقييم واقع التطوع في جمعية عناية وفق المعيار السعودي للتطوع	2
58	نتائج تقييم معيار مؤشرات الامتثال والالتزام والشفافية والإفصاح والسلامة المالية لجمعية عناية وفق معايير حوكمة الجمعيات	3
66	نتائج تقييم واقع كفاءة التسويق لجمعية عناية وفق الاستبانة	4

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	م
80-66	نتائج تقييم واقع كفاءة التسويق لجمعية عناية	1

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ... أما بعد..

يعد القطاع غير الربحي قطاعًا إستراتيجيًا لعطاءات الدولة، وازدادت أهميته عندما استهدف في الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م التي كانت مرتكزاتها الرئيسة: وطن طموح واقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، ومن هذه المرتكزات انبثقت الأهداف والمؤشرات، وكان من أهم المستهدفات بحلول 2030م في القطاع غير الربحي الوصول إلى مليون متطوع ورفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من 1% إلى 5%، وكانت أهدافها في المستوى الثالث تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق ودعم نمو القطاع غير الربحي و تشجيع العمل التطوعي؛ حيث إنه ستسهم تلك الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية في التنمية المستدامة للوطن" (كما ورد في وثيقة الرؤية السعودية 2016، 2030م)، وقد مكنت المملكة العربية السعودية القطاع غير الربحي وهدفت إلى تعزيز أثره التنموي واستدامته، حيث قامت بتأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بقرار وزاري (459، 2020) بهدف الإشراف وتفعيل دور المنظمات غير الربحية وتوسيع مجالاتها التنموية، وكان من الجمعيات الصحية الممكنة في المملكة العربية السعودية جمعية عناية الصحية، حيث تأسست عام 2007م في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض تحت إشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بتصريح رقم (364)، وصرح لها بالعمل خارج المملكة العربية السعودية تحت إشراف مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، ويشرف عليها فنيًا وزارة الصحة، ويرأسها فخريًا أمير منطقة الرياض الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود، وتقدم خدماتها الصحية من خلال 3 مسارات:

- المسار العلاجي (العلاج الخيري، المراكز الطبية، الإمداد الطبي).

- المسار الوقائي (الحملات الطبية، القوافل الطبية).

- المسار التوعوي (التوعية الميدانية، التوعية الإلكترونية).

رؤية الجمعية :

الرؤية: منظومة صحية رائدة و متميزة غير هادفة للربح.

رسالة الجمعية:

جمعية صحية غير هادفة للربح تعمل لتحسين صحة الإنسان، وتسهم في العطاء الصحي للمملكة العربية السعودية عبر منظومة عمل مهنية، وحلول مستدامة الأثر.

القيم:

الإتقان، الخصوصية، العدالة، الابتكار، الالتزام، استدامة الأثر.

الأهداف الإستراتيجية تجاه الرؤية الوطنية 2030:

- 1- الإسهام الفاعل في تحقيق الرؤية الوطنية 2030.
- 2- تعزيز العمل الصحي المشترك.

الأهداف الإستراتيجية تجاه المستفيدين:

- 1- تقديم الخدمات الصحية والنوعية للمرضى.
 - 2- تعزيز الوقاية الصحية في المجتمع.
 - 3- تطوير جاهزية الجمعية للاستجابة للأزمات الصحية.
 - 4- المساهمة في بناء قدرات الممارسين الصحيين وتعزيز فاعليتهم.
 - 5- المساهمة في دعم المنظمات غير الربحية بخدمات ومنتجات تمكينية.
 - 6- المشاركة في تقديم الخدمات الصحية للمجتمعات الأكثر احتياجاً.
- (كما ورد في التقرير السنوي، 2023م).

وفي مخرجاتها من عام (2007) وحتى (2022) استطاعت الوصول إلى 792,612 مستفيداً من خدماتها الصحية بتكلفة اقتصادية 702,972,173 ريالاً وتكلفة فعلية 351,434,493 ريالاً، وبلغ عدد المتطوعين 9,936 متطوعاً، بلغت عدد ساعاتهم التطوعية 126,600 ساعة بقيمة اقتصادية 13,485,597 ريالاً، كما حصلت على مجموعة من شهادات وجوائز التميز المؤسسي والجودة في العمل وصلت إلى 8 شهادات وجوائز، كما أن لديها برامج استثمار اجتماعي متمثلاً في مجمع عيادات عناية الطبي وصل مجموع عدد مستفيديه من 2017 وحتى عام 2022م 176236 مستفيداً، كما حصلت في تطبيق معايير الحوكمة على (91%)، حيث كان التقييم لعام 2021م، كما ورد في التقرير (عناية 16 عاماً من العطاء، 2023م).

مشكلة الدراسة :

جمعية عناية من الجمعيات الكبيرة في المملكة العربية السعودية وقد اهتمت بالعمل داخل المملكة وخارجها ولديها مشاريع ومبادرات نوعية على مساراتها الثلاثة العلاج والتوعية والوقاية ، فهي تهتم بعلاج المستفيد من خلال مجمعها الطبي بتفعيل المتطوعين أو عبر الشراكات مع مزودي الخدمات الصحية أو عبر الحملات الطبية خارج المملكة، كما أنها تصل إلى توعية المستفيدين عبر البرامج الوقائية الميدانية أو الإلكترونية من خلال المتطوعين أو الرسائل المباشرة، كما أنه لديها مستودع طبي يختص بتوزيع الأجهزة والأدوية الطبية، حسب التقارير في الموقع الإلكتروني للجمعية (عناية 16 عاماً من العطاء، 2023م).

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة مشروع البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

* ما مدى تميز العمل المؤسسي في جمعية عناية في مجالات الحوكمة والتسويق وإدارة المتطوعين؟

أسئلة الدراسة :

تتلخص تساؤلات المشروع فيما يلي:

- 1- ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في عملياتها وإجراءاتها الداخلية وتأثيرها على العمل؟
- 2- ما مدى كفاءة إدارة التطوع والمتطوعين؟
- 3- ما مدى فاعلية إستراتيجية عناية التسويقية لتحقيق رسالتها وأهدافها مع أصحاب المصلحة؟

فرضيات الدراسة :

- 1- الجمعية تطبق معايير الحوكمة وفقاً للمعايير المعتمدة من الجهات المشرفة.
- 2- الجمعية لديها كفاءة عالية في إدارة المتطوعين.
- 3- الجمعية لديها إستراتيجيات تسويقية حديثة وواضحة تحقق أهدافها وقضيتها التي أسست من أجلها.

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية:

1. تنبع أهمية الدراسة في كونها تعكس مدى تطبيق الجمعية لمعايير الحوكمة، وإدارة المتطوعين والتسويق بكفاءة.
2. الإسهام في تعزيز رؤية المملكة 2030م في تمكين القطاع غير الربحي وتطويره.
3. إثراء مكتبة الجامعة بدراسة تعكس مدى التطور الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة، ومرجعاً للمتخصصين في هذا المجال.

الأهمية العملية :

1. الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير العمل المؤسسي في الجمعية.
2. استخدام أساليب التسويق الحديثة في نشر رسالتها لأصحاب المصلحة.
3. بناء نظام متكامل للعمل التطوعي في الجمعية.
4. انعكاس تقييم الحوكمة على العمليات الداخلية للجمعية.

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على امثال معايير الحوكمة في جمعية عناية الصحية.
- 2- التعرف على واقع التطوع في جمعية عناية ومدى تطبيقها للمعايير التطوعية.
- 3- التعرف على مدى استخدام جمعية عناية لإستراتيجيات التسويق مع أصحاب المصلحة.

محددات الدراسة

- تتمثل حدود البحث الموضوعية لمشروع البحث في تطبيق إدارة وإستراتيجيات الحوكمة والتسويق والعمل التطوعي في جمعية عناية.
- تتمثل الحدود البشرية في تطبيق مشروع البحث على العاملين في جمعية عناية الصحية في إدارات الحوكمة وتنمية الموارد المالية والاتصال والتطوع.
- تتمثل الحدود المكانية في تطبيق مشروع البحث على جمعية عناية الصحية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- تتمثل الحدود الزمانية لمشروع البحث بتطبيقه خلال الفصل الدراسي الثاني من العام -2023-2024م.

المصطلحات والمفاهيم :

1. الحوكمة :

"الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة" (تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية، 2021)

2. التطوع:

"كل جهد أو عمل يقدمه شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية، بطوعه واختياره، رغبة في خدمة المجتمع وتنميته" (هيئة الخبراء لمجلس الوزراء بالسعودية، 1441هـ)

3. التسويق:

(هي أساليب التسويق من قبل المنظمة غير الربحية للترويج لرؤيتها ورسالتها والتعريف بأهدافها وزيادة التوعية المجتمعية وتشمل التسويق للمنظمة غير الربحية، الترويج للرسالة، وجمع الأموال، وتشجيع العضوية، وإشراك المتطوعين، ودفع التغيير السياسي أو الاجتماعي) (العارضة، 2022م)

4. جمعية عناية:

جمعية عناية إحدى روافد الخير بالمملكة العربية السعودية ومسجلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (364) بتاريخ 3/1/1428، وتهتم بتقديم الخدمات العلاجية والوقائية والتوعوية وتستهدف ذوي الدخل المحدود في العلاج وفقاً لأولوية الاحتياج، (عناية 16 عاماً من العطاء، 2023م).

5. الجمعيات الأهلية (غير الربحية):

كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية، أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني، أو اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أو كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية " (هيئة الخبراء في مجلس الوزراء بالسعودية، 1437هـ).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

قبل الشروع في تنفيذ إجراءات المشروع فإننا نحتاج إلى توضيح وتعريف كل بُعد من الأبعاد التي سيتم دراستها على جمعية رعاية صحية

المطلب الأول : التطوع

التطوع من القضايا المهمة التي تحتل مكانة بارزة في علم الاجتماع، وذلك لما له من دور ريادي، وهو ما أشارت إليه (رفيدة، 2016) كما ذكرت أن له أهمية خاصة في مجتمعاتنا الإسلامية، وهو يأتي من دوافع إنسانية وخيرية، وهي تقديم المساعدة والمعونة للآخرين دون مقابل، كما ذكرت أن العمل التطوعي يعد رأس مال اجتماعي وهذا ما وصفته أدبيات التنمية الحديثة، وقد أصبح جزءاً من تطورات المجتمعات، كما ذكرت أن المجتمع الرشيد الذي يعتمد على إمكاناته ويستثمر الطاقة الشبابية للارتقاء بوضعه، وأن العنصر البشري هو من الموارد المهمة التي تمتلكها المؤسسات التطوعية.

"التطوع في اللغة: الطوع ضد أو نقيض الإكراه، والتطوع هو ما تبرع به الإنسان من ذات نفسه مما لا يلزمه فرضه. ففي الاصطلاح: هو إسهام الفرد أو الجماعة في إنجاز عمل خارج نطاق أعمالهم التي يتقاضون عليها أجراً وتعود بالخير والنفعة على مجتمعهم، وتشعرهم بالرضا، وذلك بكل رغبة وطواعية وتلقائية، دون أن ينشدوا من وراء إنجازهم أي نوع من أنواع الربح أو المكافأة" (عرفه، 2001م).

ويمكن تعريف الحوكمة كتعريف إجرائي لأغراض البحث بأنها "كل جهد أو عمل يقدمه شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية، بطوعه واختياره، رغبة في خدمة المجتمع وتنميته" (هيئة الخبراء لمجلس الوزراء بالسعودية، 1441هـ).

كما أصدرت وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية دليلاً إرشادياً في عام (2022) للعمل التطوعي وفق المعيار الوطني للتطوع المعتمد في (2019)، وهدفت إلى الريادة في إدارة التطوع والرفع من كفاءة المتطوعين وتكوين بنية معرفية وعلمية عن وحدات التطوع في الجهات ذات العلاقة وقياس كفاءتها وفعاليتها عبر مؤشرات معيارية، وهي تتفرع إلى 9 مؤشرات معيارية و 40 ممارسة يفترض وجودها داخل البيئة لكي تحقق الكفاءة ويتم من خلالها تطبيق المؤشرات، وكان من أهداف المعيار الوطني السعودي للتطوع :

1- تطوير مكونات منظومة التطوع لدى الجهات وتحسين عملياتها في إدارة (العرض والطلب والبيئة).

2- زيادة فاعلية المنظمات في إشراك المتطوعين بما يحقق الأهداف التنموية والاحتياجات المجتمعية.

3- مأسسة العمل التطوعي وتنظيم العمليات الإدارية.

4- ربط عمليات التطوع في المنظمات مع رؤية 2030.

5- صناعة نماذج ناجحة وملهمة في إدارة العمل التطوعي.

* مؤشرات وممارسات المعيار الوطني السعودي للتطوع:

الأول: قناعة والتزام الجهة بأهمية إشراك المتطوعين.

وهي تعبر عن الدوافع والغايات لإشراك المتطوعين ونشر السياسات التنظيمية وتنفيذ الأنشطة اللازمة التي تمكن العاملين بالتعبير عن أسباب ودوافع التطوع كما تراجع الجهات عمليات إشراك المتطوعين.

الثاني: مدى توفر الموارد اللازمة لإشراك المتطوعين.

وهي تعبر عن توافر المواد اللازمة من الجهة لإشراك المتطوعين وذلك بتحديد أشخاص محددین وتمكينهم ومناقشة قضايا التطوع دورياً وتوفير الموارد المالية، كما تضمن وجود أهداف تطوعية في خطتها السنوية وتستثمر فرص الشراكات التي تزيد من الكفاءة.

الثالث: تنوع الفرص التطوعية وملاءمتها للمتطوعين.

وهي تعبر عن تصميم الفرص التطوعية من خلال تحديد المهام والخبرات اللازمة كما تحرص على تنويع الفئات والمجالات بما يتناسب مع احتياجاتها وتوافقها مع قدرات المتطوعين.

الرابع: مستوى حماية المتطوعين من الأذى المادي والجسدي والمعنوي.

وهي تعبر عن تقييم المخاطر المتعلقة بالمتطوعين والفرص التطوعية كما تطبق الجهة سياسة حماية وضمن عدم إلحاق الخسارة المالية للمتطوع وتحدد الجهة آلية فعالة للتعامل مع الشكاوى، كما تحرص على حماية البيانات الشخصية للمتطوعين.

الخامس: وضوح وملاءمة إجراءات الاستقطاب.

وهي تعبر عن توافر المعلومات الأساسية عن المتطوعين وإمكانية التواصل معهم وقبولهم في الفرص أو الاعتذار منهم وسلامة سجلاتهم وآلية استقطابهم وتسكينهم على الفرص ووضوح إجراءات التطوع والتسجيل والاختيار.

السادس: شمولية التعريف والتدريب المقدم للمتطوعين .
وهي تعبر عن التواصل مع المتطوعين الجدد وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ الفرص التطوعية وتراعي الجهة الوضوح والشفافية في الاتفاقيات المبرمة مع المتطوعين، كما تهتم بتوضيح الإجراءات المترتبة على المخالفات.
السابع: مدى توفر الدعم والإشراف اللازم للمتطوعين.
وهي تعبر عن ربط الجهة بالمتطوعين من الأشخاص لتنفيذ الفرص والدعم والإشراف، كما تستجيب لطلبات المتطوعين وتقدم لهم التغذية الراجعة وتبلغهم بكل المتغيرات وتقدم الجلسات الاستشارية وتستكشف دوافعهم.
الثامن: تقديم المساهمات التطوعية والاعتراف بها.
وهي تعبر عن التقدير للمتطوعين من الجهة ومنحهم الشهادات وتكريمهم وتستمع منهم التغذية الراجعة وتتيح لهم إبداء وجهات النظر وتوفر لهم فرصة مواصلة تطوير مهاراتهم ومواهبهم.
التاسع: تفعيل التقنية في إشراك المتطوعين .
وهي تعبر عن استخدام الجهة للوسائل التقنية الحديثة وتسويق الفرص التطوعية تقنيًا وتلتزم بإشراك وإدارة المتطوعين.

المطلب الثاني: الحوكمة:

اهتمت دول العالم بالحوكمة لما لها من أثر ينعكس على النزاهة والشفافية والمصداقية والثقة، ومن بين تلك الدول المملكة العربية السعودية التي اهتمت بتعزيز الأثر المجتمعي للقطاع غير الربحي كما في (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016م) وذكرت أنها ستحفز على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، وتبعًا لذلك أصدرت وزارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية قواعد لحوكمة الجمعيات الأهلية في عشرة فصول وواحد وثمانين مادة (بوابة وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، 2020م) وتهدف إلى تعزيز قيم العدالة والنزاهة وحملت في طياتها مجموعة من المعايير والمؤشرات وصدر التقرير الأول تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية في معيار الالتزام والامتثال ومعيار الشفافية والإفصاح، كما ورد في التقرير (مكين، 2021م) وكان متوسط درجة الحوكمة 80%، وانتقل إشراف الجمعيات الأهلية إلى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم (459) عام 1440هـ وأصدرت التقارير لعام 2021 م وكان متوسط درجة الحوكمة 82%.

وعرفت الحوكمة بطرق عدة كان أبرزها:

" مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام" (اللبدي، 2018).

"مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة من مجلس إدارة ومديرين ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعات القرار في تلك المنظمة" (غادر، 2012).

ويمكن تعريف الحوكمة كتعريف إجرائي لأغراض البحث بأنها "يقصد بالحوكمة في الجمعيات الأهلية توفير الأنظمة والآليات التي تربط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات غير العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة" (تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية، 2021).

معايير الإشراف والحوكمة:

"هي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعمل الجمعيات الأهلية كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولأئحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال ولأئحته التنفيذية ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولأئحته التنفيذية وغيرها، كما تساعد هذه المعايير على تقييم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسية:

1- معيار الامتثال والالتزام

يقيس مدى التزام وامتثال الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.

2- معايير الشفافية والإفصاح

يقيس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.

3- معايير السلامة المالية

يقيس أداء الجمعيات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي".

كما ورد في (دليل حوكمة الجمعيات الأهلية معيار الالتزام والامتثال، الشفافية والإفصاح، السلامة المالية، 2023 م)

البيان	معياري الشفافية والإفصاح	الالتزام والامتثال	السلامة المالية "التنظيم المالي"
عدد المجالات	6	10	5
عدد أسئلة التحقق	43	163	76

المطلب الثالث: التسويق:

تعددت الدراسات التسويقية في القطاعات غير الربحية ومدى فاعليتها وما هي الغاية منها وكيف تسهم في توصيل الرسالة ومدى ثقة تلك الجمعيات وكيف تصل إلى الجماهير المستهدفة من خلال إستراتيجيات متكاملة وخطط مدروسة (جمعة، 2017). وعرفت أيضا بأنها (الإستراتيجيات التي تعمل عليها الجمعيات غير الربحية لنشر رسالتها، التي تؤدي إلى جمع مزيد من التبرعات، واستقطاب متطوعين، والتشجيع للانضمام للجمعية، إن الهدف التسويقي غير الربحي هو تبني قضية المنظمة لاستقطاب أصحاب المصلحة المستهدفين) (ولادة حلم، 2023).

ويمكن تعريف الحوكمة كتعريف إجرائي لأغراض البحث كما ذكر (العارضة، 2022) أن الأساليب التسويقية الحديثة في المنظمات غير الربحية هي مهمة كما هو الحال في الشركات ولا بد من استخدام إستراتيجيات للوصول إلى الجمهور المستهدف والمانحين والقطاعات المهتمة، كما أكد على تبني المنظمة القضية التي أسست من أجلها وإقناع الجميع من أفراد ومنظمات ومانحين بأهميتها والاقتناع بالتقارير المقدمة من المؤسسة، وخلص إلى أهداف تسويقية:

- 1- خلق الوعي.
- 2- الترويج للقضية التي وجدت من أجلها المؤسسة.
- 3- جمع التبرعات والحصول على الدعم المادي.
- 4- إشراك المتطوعين.

بعنوان: تقييم فاعلية استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الجمعيات والمؤسسات الخيرية.

ركزت الدراسة على تعدد المداخل التسويقية التي تتبناها المنظمة للوصول لأكبر شريحة من الجماهير المختلفة وذلك لتوصيل رسالتها وإقناعهم بها ، وذكرت أنها تعددت وسائل التسويق في ظل ظروف الاقتصاد ، واستهدفت الدراسة واقع الاتصالات التسويقية ، وذكرت الباحثة وجود عدد هائل من الدراسات التي تناولت التسويق غير الربحي، في حين قللة الدراسات التي تركز على مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، وقد قامت الباحثة بدراسة مسحية وذلك بالوقوف على الآليات والإستراتيجيات التي يقوم بها المسؤولون عينة الدراسة، وأنماط التخطيط والتطبيق للاتصال التسويقي المتكامل للجمعيات والمؤسسات الخيرية محل الدراسة، وتم تصميم استبيان من 11 سؤالاً، وخلصت الدراسة إلى:

- 1- تبين بوجه عام اعتماد الجمعيات والمؤسسات عينة الدراسة على الوسائل التسويقية الأقل تكلفة.
- 2- أظهرت الدراسة أن التلفزيون كان في مقدمة الوسائل التسويقية، ثم وسائل الإعلام الأخرى، ثم الأقارب والأصدقاء، ثم أماكن وجود الجمعيات والمؤسسات الخيرية.
- 3- أوضحت الدراسة أن أغلب المتبرعين كان زكاة وصدقة، ثم التبرع العيني بعد ذلك، كما بينت عدم التبرع من عدد من المبحوثين وذلك لضعف الثقة في مصداقية الجمعيات.
- 4- أظهرت الدراسة أن إرسال مندوب أو إرسال رسائل نصية للتبرع بمبالغ زهيدة كانت أكثر قبولاً لدى العينة.
- 5- ترى الباحثة أنه يجب أن يوضع في الاعتبار أن لمنظمات خيرية، يتوقف نجاحها ليس على ما تقوم به من إستراتيجيات تسويقية، بل هناك عوامل أخرى مثل الفروق الفردية والعوامل الاقتصادية والدوافع الدينية.
- 6- أظهرت الدراسة وجود اتجاه إيجابي نحو الإعلان التسويقي لكونها وسيلة مهمة للتعريف بأنشطة الجمعيات والمؤسسات الخيرية.
- 7- وتبين من نتائج الدراسة عدم رضا الجمهور عن هدر جزء كبير من الأموال في الإعلانات وأنه هدر للتبرعات.
- 8- أظهرت الدراسة أن هناك عوامل تدفع للتبرعات من أهمها: الثقة بالقائمين على الجمعيات، والسمعة الطيبة.
- 9- أظهرت الدراسة عن وجود تنافس في التبرعات بين الجمعيات وهذا مما أدى إلى ضعف التبرع للجمعيات الصغيرة.

بعنوان: العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية "دراسة ميدانية على مدينة الرياض"

سعت الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في الجمعيات الخيرية ذات النشاط العالمي الموجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي جمع التبرعات وبلغ عدد العينة من الأشخاص (90) شخصاً ومن المنظمات التي عمل عليها مفردات الدراسة (10) منظمات.

توصل الباحث إلى تحديد "خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات وهي: (التخطيط لجمع التبرعات – السمعة الحسنة للمنظمة – الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات – مشاركة المتطوعين بطريقة مهنية في عملية جمع التبرعات – استخدام الإنترنت في عملية جمع التبرعات)".
أوصى بعدد من التوصيات من أهمها:

- أهمية تفعيل العمل التطوعي بالمملكة العربية السعودية.
- أهمية العمل على زيادة عدد المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
- أهمية التخصص في عمل المنظمات الخيرية العالمية.
- أهمية ممارسة المنظمات الخيرية للتخطيط في عملية جمع التبرعات.
- ضرورة التفات المنظمات الخيرية العالمية إلى أهمية التدريب في صقل مهارات العاملين فيها والرفع من كفاءتهم.
- ضرورة وجود برامج محددة في المنظمات الخيرية لتكوين سمعة جيدة عنها والحفاظ عليها.

• دراسات الحوكمة:

- دراسة (الخالدي، 1443):

بعنوان: حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية.

ركزت الباحثة على التعرف على حوكمة القطاع غير الربحي ومدى كفايتها لقيام القطاع بدوره في التنمية الاجتماعية، واستخدمت الباحثة الأسلوب الكيفي في هذه الدراسة بدراسة حالة على عدد من الحالات، حيث بلغت (16) حالة مكونة من القيادات في القطاع غير الربحي العاملين في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، حيث تنوعت أدوارهم من أعضاء مجلس إدارة وأعضاء لجان تنفيذية وكانت عينة الدراسة في مدينتي الرياض والدمام، واستخدمت الباحثة أكثر من أداة للوصول إلى نتائج الدراسة.

توصلت الباحثة إلى أن "حوكمة القطاع غير الربحي أداة فاعلة نحو زيادة فاعلية دور القطاع في التنمية الاجتماعية"، وأكدت أن نظام حوكمة الجمعيات الأهلية من الأدوات الفاعلة في تجويد وإتقان العمل المؤسسي، وتبينت الحاجة إلى المقاربة التشاركية بين نظام حوكمة الجمعيات الأهلية مع الجمعيات الأهلية و أهمية التعزيز التوعوي والثقافي للجمعيات الأهلية بأهمية الحوكمة وآلياتها لأنها توجه نحو السلوك التنظيمي أكثر منها متطلبات يجب الالتزام بها.

توصلت الباحثة إلى أن المعارف والبرامج التطويرية التي شهدتها المنظمات غير الربحية بالمنطقة الشرقية أثرت على اهتمام الجمعيات الأهلية بمخرجات أعمالهم وفاعلية أدوارهم في القطاع غير الربحي حيث أثرت هذه الممارسة على جودة التزام الجمعيات الأهلية بالدوام بمعايير الحوكمة قبل اعتماد نظام حوكمة الجمعيات الأهلية.

- دراسة (الهزاني، 1442):

بعنوان: الحوكمة في الجمعيات الخيرية دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض

ركزت الباحثة على رصد واقع الحوكمة في الجمعيات الخيرية لمعرفة مؤشرات الممارسات والمعوقات في تطبيق الحوكمة وكيف يمكن تفعيل متطلباتها الخاصة بها حتى تصل للآليات التي تساهم في تفعيل الحوكمة بالجمعيات، وكانت عينة الدراسة على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث بلغت عينة العاملين بالجمعيات (43)، وعينة الخبراء المتخصصين في العمل الاجتماعي (49).

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات ووجهة نظر المتخصصين حول مؤشرات تطبيق الحوكمة، حيث تؤكد النتائج على أن معوقات تطبيق الحوكمة بسبب قلة الموظفين المؤهلين وعدم تفعيل نظام المساءلة وعدم وضوح الجوانب التنظيمية مكتفين بالاعتماد على المعاملات الورقية، لهذا حتى تتم تفعيل الحوكمة لابد من تحقيق متطلبات الديمقراطية الداخلية بالإضافة إلى توفير موارد للجمعية والحرص على تحقيق متطلبات المساءلة والشفافية وتمكين العاملين في القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن تحرص الجمعية على تدريب وتطوير موظفيها وتستفيد من التقنية بشكل فاعل .

• دراسات التطوع:

دراسة (رفيدة، 2016):

بعنوان: العمل التطوعي ودوره في تنمية المجتمع: رؤية واقعية لدور الجمعيات الأهلية في مدينة مصراته

تحدثت الباحثة عن أهمية التطوع وأنه ركيزة أساسية في المجتمعات وسلوك حضاري يهدف إلى نشر التماسك الاجتماعي، ولكنه يختلف من حيث اهتمامه ودوافع واتجاهات المجتمعات، كما أوردت أن التطوع كان له دور كبير في النهضة الحضارية للمجتمعات، كما له دور بارز في تخفيف المحن والأزمات التي تصيب البشر، وكانت مشكلة بحثها تتمحور حول رصد العمل التطوعي في تنمية المجتمع في مدينة مصراته، وذكرت أن عدد الجمعيات في مدينة مصراته بلغ (156) جمعية أهلية، وكانت مشكلتها الأساسية هل الجمعيات تساهم في تحقيق التنمية بكافة مجالاتها داخل المجتمع؟ وماهي أهم الخدمات التي تقدمها؟ كانت الدراسة وصفية واعتمدت الباحثة على المسح الاجتماعي، وتستهدف عينة عمدية لـ (40) مبحوثا يعملون في مدينة مصراته- ليبيا وسوف يتم استخدام إدارة المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الباحثة إلى ارتفاع نسبة الذكور المتطوعين في الجمعيات الأهلية مقارنة بالنساء، أظهرت النتائج أن المتطوعين أعمارهم متوسطة ولديهم وعي تام بأهمية العمل التطوعي، كما أن أعلى فئة تعليمية في عينة المتطوعين والعاملين كانوا من الفئة الجامعية، وهذا له دلالة على المستوى العالي في التعليم في العمل التطوعي، أظهرت النتائج أن أغلب عينة الدراسة لديها مدة كافية في العمل الأهلي مما يكسبها الخبرات والقدرة على تولي العمل، كما أكدت النتائج أن أغلب عينة المتطوعين والقياديين يتصف عملهم داخل المؤسسة بأنه عمل مكتبي وميداني، وفي الختام أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها زيادة نشر ثقافة التطوع وتشجيع العمل التطوعي وخاصة بين الجنسين وزيادة إشراك النساء والدفع بهن للمشاركة في الأعمال التطوعية، ضرورة عقد دورات تدريبية للمتطوعين والعاملين داخل الجمعية.

- دراسة (محمد، 2022):

بعنوان: العمل التطوعي ودوره في تنمية المجتمع المحلي دراسة مسحية على متطوعي الجمعيات الخيرية بأبها

"هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع العمل التطوعي ومتطلبات النهوض به و ما هو دوره ومساهمته في تحقيق التنمية بكافة مجالاتها وكذلك أبرز المعوقات التي تواجهه وتحدد من تفعيلها في المجتمع المحلي بمدينة أبها من نظر المتطوعين، وكانت الدراسة وصفية تحليلية قائمة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، وبلغ مجتمع الدراسة (361) متطوعاً ومتطوعة وتم استخدام أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن المعوقات المادية والبشرية والتنظيمية تواجه العمل التطوعي وتحدد من تنميته ودرجة إعاقتها مرتفعة، وكان أبرز المعوقات (ضعف تدريب وتأهيل المتطوعين)، (ضعف التسويق الإعلامي لمنجزات المؤسسات التطوعية مما يشكل عائقاً في حصولها على التمويل)، كما أوصت بأهمية تكريم المتطوعين وتحفيزهم لحثهم على تقديم مزيد من العطاء للمساهمة في تنمية المجتمع وكذلك الحاجة الكبيرة لوضوح التشريعات والأنظمة الخاصة بالعمل التطوعي".

- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاستقراء للدراسات السابقة يتبين لنا أهمية المحاور التي تم اختيارها من قبل الباحث، وتغيير بعض المفاهيم السائدة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين لنا مفاهيم التسويق بأبعادها الشاملة التي تحقق استدامة العمل للجمعية، كما تبين لنا مفهوم العمل التطوعي وأثره في نهضة البلدان ومشاركته التنموية، وتبين لنا أهمية الحوكمة في ضبط الإجراءات وسياسات العمل في المنظمات غير الربحية والعمل بها؛ حيث سيحقق المصادقية والموثوقية لأصحاب المصلحة، وسوف يتم دراسة تلك المحاور على حالة من إحدى الجمعيات الأهلية وقياس عملها المؤسسي في الحوكمة وإدارة المتطوعين والكفاءة التسويقية، وهذه الدراسة سوف تساهم بإذن الله في تعزيز النتائج الإيجابية وتحسين النتائج السلبية بناءً على التوصيات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الأول: منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لمناسبتها طبيعة الدراسة حيث إنه سيسهم في وصف حالة الجمعية من خلال عدة أدوات ومعايير متخصصة في كل بعد من الأبعاد المختارة لتحليل واقع الجمعية وتقديم التوصيات التطويرية المناسبة لها في كل بُعد.

الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية رعاية والذين تتعلق أعمالهم بعمليات التسويق وإدارة المتطوعين والحوكمة. وقد قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع.

الثالث: نطاق الدراسة

تم تطبيق الدراسة على الموظفين في جمعية رعاية في مدينة الرياض في الفصل الدراسي الثاني 2023-2024م، وقد تم تحديد العاملين حسب وظائفهم المتعلقة بعمليات التسويق والتطوع والحوكمة.

الرابع: أدوات الدراسة

عمل الباحث في هذه الدراسة على عدة أدوات عامة وتخصيصية تناسب كل بُعد وهي على النحو التالي:

م	نبذة عن الأداة وآلية عملها	نوع الأداة
1	تم قياس مستوى تطبيق الجمعية لمعايير الحوكمة المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، والذي يعبر عن مدى التزام الجمعية بممارسات الحوكمة الرشيدة (والمكون من 3 أبعاد) وفي كل بعد مجموعة من المجالات والممارسات، وتكون الإجابة باختيار نعم أو لا في حال التوافر من عدمه.	تحليل محتوى
2	تم قياس مستوى تطبيق الجمعية للمعيار الوطني السعودي للتطوع (والمكونة من 9 أبعاد) المعتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ويعد فهم المؤشرات والممارسات الخاصة بالمعيار لا بد للجهة أن تحدد مستواها الحالي في تطبيق المعيار من خلال تقييم كل ممارسة وذلك للحصول على نتيجة التقييم ومعرفة احتياجاتها وسد الفجوة، ويكون الاختيار ثلاثياً من خلال التحقق ورصد الدرجة الكاملة أو متحققاً جزئياً ورصد نصف الدرجة أو غير متحقق ورصد ثلث الدرجة، علماً أن الدرجة الأعلى 3 والدرجة الأقل 1.	تحليل محتوى
3	قام الباحث بإعداد وتصميم استبانة وتم من خلالها بناء (8 أبعاد) تتعلق بقياس كفاءة عمليات التسويق في الجمعية ومدى تأثيرها على المنجزات والخطط والمشاريع، وتم استخدام البيانات الرئيسية الديموغرافية، كانت الاسم والعمر والجنس والإدارة وتم تحليلها عبر البرنامج الإحصائي (spss) واستخراج نتائج (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والرسوم البيانية)، والاستبانة عبارة عن خمسة اختيارات وهي تعبر عن مدى توافر الممارسة في الجمعية، علماً أن الدرجة الأعلى 5 والدرجة الأقل 1.	استبانات

الخامس : إجراءات عمل الدراسة

قام الباحث بتنفيذ الدراسة والوصول إلى النتائج وفق الإجراءات التالية:

- 1- تحديد المنظمة التي تم تطبيق المشروع عليها.
- 2- تحديد الأبعاد الرئيسة للدراسة وهي: إدارة المتطوعين والحوكمة والتسويق نظراً لأهميتها في عمليات القطاع غير الربحي ووجود مقاييس تتسم بالصدق والثبات تقيس هذه الأبعاد.
- 3- الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بالمشروع.
- 4- تحديد منهجية وأدوات عمل المشروع.
- 5- جمع البيانات والحصول عليها وفق متطلبات الأدوات من المنظمة.
- 6- تحليل النتائج وتفسيرها.
- 7- إعداد التوصيات والمقترحات.
- 8- كتابة المراجع والمصادر.

الفصل الرابع عرض النتائج

المبحث الأول التطوع

من خلال تطبيق منهجية وأدوات وإجراءات عمل الدراسة كانت النتائج على التالي:

تم تقييم واقع مؤسسة العمل التطوعي وفق (الدليل الإرشادي لمأسسة العمل التطوعي وفق المعيار السعودي للتطوع، 2022) وهي منهجية تمثل الممارسات المثلى لإدارة التطوع في الجهات والمعتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بتاريخ 19/03/1440هـ، وهي عبارة عن (9) مؤشرات في المعيار الوطني، يتضمن المعيار (40) ممارسة وينقسم إلى مستويين، يتضمن المستوى الأول (30) ممارسة وتعد الحد الأدنى من الممارسات لإدارة العمل التطوعي، أما المستوى الثاني فيتضمن (10) ممارسات وتعد ممارسات متقدمة للجهات التي تحقق ممارسات المستوى الأول، وتم استخدام الأداة المعتمدة من الوزارة باختبار ثلاثي لكل ممارسة (علماً أن 3 تعني متحقق بشكل كامل و2 تعني متحقق بشكل جزئي و1 تعني غير متحقق) وعند الإجابة على توافر تلك الممارسات تخرج النتيجة آلياً عبر الأداة المعتمدة، وحصلت الجمعية في تطبيق المعيار على نتيجة (95,66%) أي (2,87) من درجة المعيار الكاملة (3) في المستوى الأول، وفي المستوى الثاني حصلت على نتيجة (83,33%) أي (2,50) من درجة المعيار الكاملة (3) حسب الآتي:

متوسط الدرجة مستوى 2	متوسط الدرجة مستوى 1	المعيار
3	3	قناعة والتزام الجهة بأهمية إشراك المتطوعين
3	3	مدى توفر المواد اللازمة لإشراك المتطوعين
-	3	تنوع الفرص وملاءمتها للمتطوعين
-	2,75	مستوى حماية المتطوعين من الأذى المادي والجسدي والمعنوي
3	2,75	وضوح وملاءمة إجراءات الاستقطاب
-	2,75	شمولية التعريف والتدريب المقدمة للمتطوعين
2,50	3	مدى توفر الدعم والإشراف اللازم للمتطوعين
3	3	تقدير المساهمات التطوعية والاعتراف بها
1,50	2	تفعيل التقنية في إشراك المتطوعين
2,50	2,87	متوسط النتيجة

• الممارسات التفصيلية لكل معيار:

1- قناعة والتزام الجهة بأهمية إشراك المتطوعين "متوسط":

المستوى الأول	المستوى الثاني
تنشر الجهة الدوافع والغايات التي توضح التزامها بإشراك المتطوعين.	تراجع الجهة عمليات إشراك المتطوعين بما في ذلك السياسات والإجراءات بشكل دوري وفقاً لآليات محددة.
لدى الجهة سياسات وإجراءات إدارية تنظم عمليات إشراك لمتطوعين.	
تنفذ الجهة الأنشطة اللازمة التي تمكن العاملين في الجهة من التعبير عن أسباب ودوافع الجهة لإشراك المتطوعين والفوائد التي تعود على الطرفين من ذلك.	
متوسط الدرجة: 3	متوسط الدرجة: 3

2- مدى توفر الموارد اللازمة لإشراك المتطوعين:

المستوى الأول	المستوى الثاني
توكل الجهة مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص محدد (مسؤول التطوع) داخل الجهة، من خلال وصف وظيفي واضح ويتم مراجعته بانتظام.	تُضمّن الجهة في خطتها السنوية أهدافاً تتعلق بإشراك المتطوعين ويتم مراجعتها بشكل دوري.
تمكن الجهة العاملين فيها من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للإشراف على المتطوعين.	تستثمر الجهة فرص التعاون والشراكات التي تسهم في تفعيل العمل التطوعي وزيادة كفاءته.
تناقش الجهة قضايا التطوع في الاجتماعات الدورية لفرق العمل لديها.	
توفّر الجهة الموارد المالية والمواد اللازمة وكافة الاحتياجات لإشراك المتطوعين.	
متوسط الدرجة: 3	متوسط الدرجة: 3

3- تنوع الفرص التطوعية وملاءمتها للمتطوعين:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تصمم الجهة الفرص التطوعية من خلال تحديد المهام والمهارات والخبرات والإمكانات وكافة التفاصيل اللازمة لتنفيذها.	لا يوجد
توفر الجهة فرصاً تطوعية تحقق التنوع في مستويات التطوع والفئة المستهدفة ومجالات الفرص بما يتناسب مع احتياجاتها وأهدافها.	
توائم الجهة الفرص التطوعية وتكيفها لتناسب مع احتياجات وقدرات وإمكانات المتطوعين المتقدمين للفرصة، متى كان ذلك ممكناً.	
متوسط الدرجة: 3	

4- مستوى حماية المتطوعين من الأذى المادي والجسدي والمعنوي:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تنفذ الجهة تقييم المخاطر المتعلقة بعمليات إشراك المتطوعين والفرص التطوعية وتحدد إجراءات تخفيفها أو تجنبها.	لا يوجد
تطبق الجهة سياسة لحماية المتطوعين مالياً تضمن عدم إلحاق أي خسارة مالية بهم بسبب تنفيذ فرصهم التطوعية.	
حددت الجهة آلية فعالة للتعامل مع شكاوى وتظلمات المتطوعين ويتم إبلاغهم بها.	
تحمي الجهة البيانات الشخصية للمتطوعين وفق الأنظمة والقوانين المتعارف عليها.	
متوسط الدرجة: 2,75	

5- وضوح وملاءمة إجراءات الاستقطاب:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تطلب الجهة المعلومات الأساسية فقط من المتطوعين من أجل تسكينهم في الفرص التطوعية، ويتم تسجيلها بطريقة ملائمة.	توفر الجهة معلومات واضحة للمهتمين بالعمل التطوعي بما يتعلق بالفرص التطوعية المتاحة، وإجراءات التسجيل والاختيار، وتوقعات المتطوعين والجهة من بعضهم.
تعذر الجهة من المتطوعين غير المقبولين وتوضح لهم أسباب عدم قبولهم مع إمكانية إحالتهم إلى فرص أو جهات أخرى متى كان ذلك مناسباً.	
تعتمد الجهة آلية واضحة ومحددة للتحقق من سلامة السجلات المدنية للمتطوعين متى دعت الحاجة إلى ذلك.	
تعتمد الجهة إجراءات الاستقطاب والتسكين الملائمة لفرص المتطوعين والاحتياجات الفردية ويتم تطبيقها بشكل دوري.	
متوسط الدرجة: 2,75	متوسط الدرجة: 3

6- شمولية التعريف والتدريب المقدم للمتطوعين:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تعرف الجهة جميع المتطوعين الجدد بكافة المعلومات التي تهمهم حول الجهة، والعاملين والمتطوعين الذين سيكونون على تواصل معهم.	لا يوجد
تزود الجهة المتطوعين بالمعلومات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ فرصهم التطوعية، وتقديم التدريب المناسب لهم حسب الاحتياج.	
تراعي الجهة الوضوح والشفافية في بنود الاتفاقية المبرمة بينها وبين المتطوع وما يتوقعه الطرفان من الفرصة التطوعية.	
توضح الجهة للمتطوعين الإجراءات المترتبة على المخالفات التي قد تصدر منهم وألية تطبيقها.	
متوسط الدرجة: 2,75	

7- مدى توفر الدعم والإشراف اللازم للمتطوعين:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تربط الجهة المتطوعين بالأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم لتنفيذ فرصهم التطوعية وتقديم لهم الدعم والإشراف لتنفيذ فرصهم.	تقدم الجهة جلسات الإشراف والدعم فردياً أو جماعياً في إطار ما يقتضيه مستوى المسؤولية والضغوط المرتبطة بالفرصة.
تستجيب الجهة لطلبات المتطوعين حول المهام التي يعُدونها غير واقعية، أو خارج نطاق مهامهم، أو أنهم لا يملكون المهارات اللازمة للقيام بها وفق آلية محددة.	تستكشف الجهة دوافع المتطوعين لتنفيذ الفرص التطوعية وتأخذها بعين الاعتبار في أشكال الدعم والتقدير المقدمة لهم.
تقدم الجهة للمتطوعين تغذية راجعة حول أدائهم في الفرص التطوعية التي قاموا بتنفيذها.	
تبلغ الجهة المتطوعين بكل التغييرات التي قد تؤثر على مهامهم.	
متوسط الدرجة: 3	متوسط الدرجة: 2,50

8- تقدير المساهمات التطوعية والاعتراف بها:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تعبر الجهة ومنسوبوها -من الإدارة العليا والعاملين فيها- بشكل فعال عن تقديرهم لإسهامات المتطوعين والجهات بطريقة رسمية وغير رسمية، وتوضح فائدة مساهماتهم على الجهة والمجتمع.	تتيح الجهة الفرصة للمتطوعين الفاعلين لإبداء وجهات نظرهم التحسينية والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بوحدة التطوع متى كان ذلك متاحاً.
تمنح الجهة المتطوعين الذين نفذوا فرماً تطوعية مكتملة شهاداتٍ توضح إنجازاتهم.	توفر الجهة للمتطوعين فرصة مواصلة تطوير مهاراتهم ومواهبهم ضمن الأدوار والفرص المتوفرة كلما كان ذلك مناسباً.
تجتهد الجهة للحصول على التغذية الراجعة من المتطوعين حول الفرص التي قاموا بتنفيذها.	
متوسط الدرجة: 3	متوسط الدرجة: 3

9- تقدير المساهمات التطوعية والاعتراف بها:

المستوى الأول	المستوى الثاني
تستخدم الجهة الوسائل التقنية لتسويق الفرص التطوعية واستقطاب الراغبين في التطوع والتواصل معهم.	تلتزم الجهة باستخدام وسائل التقنية الحديثة في عمليات إشراك وإدارة المتطوعين.
	تقيم الجهة وسائل التقنية لتحديد أكثرها فاعلية لدعم المتطوعين وإشراكهم.
متوسط الدرجة: 2	متوسط الدرجة: 1,50

تفسير النتائج:

نقاط القوة:

- حققت الجمعية مستوى عالياً ومتقدماً في استقطاب المتطوعين من خلال الفرص المتاحة لهم حيث بلغت (414) فرصة كما ورد في تقريرها (التقرير السنوي لجمعية عناية، 2022).
- أوجدت الجمعية فرصاً تطوعية بنسبة كبرى للممارسين الصحيين، وذلك لاختصاص الجمعية، وكان أكبر تجمع للاستشاريين في مجمعها الطبي كما ورد في تقاريرها السنوية (التقرير السنوي لجمعية عناية، 2022).
- تلتزم الجمعية بإلهام الفريق التطوعي وتحفيزه بشكل مستمر وبممارسات مختلفة لتحقيق أفضل النتائج.
- الجمعية لديها سياسات وأدلة للعمل التطوعي ويوجد به حقوق وواجبات المتطوعين وآلية العمل التطوعي كما ورد في (وثيقة التطوع، 2019) حيث تحتوي على عقد المتطوع، سياسة التطوع، دليل إجراءات التطوع، الميثاق الأخلاقي، حوكمة التطوع، آليات استقطاب وتسكين المتطوعين.
- تلتزم إدارة التطوع بإعداد خطة تدريب وتمكين للمتطوعين حسب خطتها السنوية.
- تقوم الجمعية بأفضل الممارسات في التواصل الفاعل مع المتطوعين واحتواء احتياجاتهم لتكوين بيئة عمل منتجة وفاعلة.
- الجمعية لديها قاعدة بيانات للمتطوعين وتفصيل عن الفرص التي شاركوا بها وتوفير الحماية لها.
- تحرص الجمعية على تسويق الفرص التطوعية لاستقطاب المتطوعين بناء على الاحتياج.
- الجمعية تستقطب المتطوعين من خلال الإعلانات عبر وسائل التقنية.
- الجمعية تهتم باكتشاف الدوافع التطوعية للمتقدمين.
- الجمعية تهتم باستقطاب المتطوعين من جميع الجنسيات واللغات وهذا مما يميزها.
- الجمعية لديها تميز في تسجيل القيمة الاقتصادية للساعات التطوعية في القوائم المالية في الإيراد كخدمات تطوعية.

• فرص التحسين:

- الجمعية تهتم بالتواصل مع المتقدمين من المتطوعين وتحتاج إلى فرصة تحسين للتواصل مع المتطوعين غير المقبولين من خلال برنامج تقني.
- الجمعية لديها برامج تقنية فاعلة في المنظمة ولكنها تحتاج إلى تطوير حيث سيسهم في إدارة المتطوعين والتواصل من خلاله معهم.

المبحث الثاني الحوكمة

تم تقييم واقع حوكمة الجمعية وفق معايير حوكمة الجمعيات الأهلية لعام 2023م في معيار الامتثال والالتزام ومعيار الشفافية والإفصاح وأما معيار السلامة المالية تم تقييمه فيما يخص التنظيم المالي، وأما الأداء المالي فهو من اختصاص المراجع الخارجي اعتماداً على ميزان المراجعة، علماً أن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية مازال لم يعتمد تقييم السلامة المالية للجمعيات غير الربحية، وقد تم استخدام معايير التقييم عبر المؤشرات المعتمدة كما ورد في (دليل حوكمة الجمعيات الأهلية معيار الالتزام والامتثال، الشفافية والإفصاح، السلامة المالية، 2023م).

• معيار الامتثال والالتزام

يقيس مدى التزام وامتثال الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.

• معايير الشفافية والإفصاح

يقيس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.

• معايير السلامة المالية

يقيس أداء الجمعيات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي"

البيان	معيار الشفافية والإفصاح	الالتزام والامتثال	السلامة المالية التنظيم المالي
عدد المجالات	6	10	5
عدد أسئلة التحقق	43	163	76

وحصلت الجمعية على نتيجة (99.02%) وتفصيلها على التالي:

الدرجة النهائية	التقييم	الدرجة المعيارية	المقصود من المؤشر	المعيار
39.02%	98%	40%	"يقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها".	الامتثال والالتزام
20%	100%	20%	"يقيس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر معلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور".	الشفافية والإفصاح
40%	100%	40%	"يقيس أداء الجمعيات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي"	السلامة المالية
99.02%	المجموع النهائي			

• مرافق في الملاحق جميع الأسئلة التي تم استخدامها في تقييم المعيار

تفسير النتائج:

نقاط القوة:

- تمتلك الجمعية لأحة أساسية معتمدة ومحدثة من الجمعية العمومية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- الجمعية لديها شفافية في نشر اللوائح والسياسات والقوائم المالية وإبلاغ المعنيين بها، كما تقوم بنشر ما تتطلبه الحوكمة من منهجيات ودراسات ومعارف تهتم المختصين في القطاع غير الربحي.
- تلتزم الجمعية بالحفاظ على خصوصية وسرية أرقام الهويات للجمعية العمومية.
- وجود تقارير خاصة تلخص نتائج عملية قياس الرضا على 10 مستويات في الجمعية.
- الجمعية لديها منصة لاستقبال الشكاوى والتفاعل معها.
- تلتزم الجمعية بأدوار ومسؤوليات الجمعية العمومية بمستوى متقدم وعالي.
- تحرص الجمعية على تفعيل أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة: (تعيين مراجع داخلي - تنفيذ القرارات وتعليمات الجمعية العمومية والمراجع الخارجي - متابعة ممارسة الصلاحيات المفوضة عبر تقارير المتابعة - قبول الأعضاء الجدد - انتظام عقد الاجتماعات الدورية) وغيرها من اختصاصات أعمال مجلس الإدارة.

- الجمعية لديها نظام مراقبة داخلي هدفه مراجعة أوامر الصرف والتأكد من تطبيق القرارات التنفيذية.
- الجمعية لديها سياسات مثل جمع التبرعات، والاحتفاظ بالوثائق، وخصوصية البيانات، كما تم الاطلاع على 33 سياسة تنظيمية للعمل.
- الجمعية لديها برنامج تقني لإدارة المستفيدين وتقديم الخدمات اللازمة لهم.
- تلتزم الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة (التقرير السنوي - التقرير الشهري - الميزانية التقديرية الجديدة - تقارير البرامج والأنشطة) ويتم اعتمادها من الجمعية العمومية قبل رفعها للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي خلال الفترات المحددة.
- تقوم الجمعية على تطبيق أنظمة مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال في كافة مستوياتها الإدارية وإدارة المخاطر.
- تلتزم الجمعية بإقامة برامجها وأنشطتها وفق الأنظمة والضوابط ضمن تصنيفها والنطاق الإداري المحدد لها.
- الجمعية لديها استثمارات وهي تلتزم باستثمار أموالها بعد موافقة مجلس الإدارة وأخذ موافقة الجمعية العمومية.
- تم انتخاب مجلس الإدارة في دورته الجديدة بكل شفافية ومصداقية وتم اتباع كافة الإجراءات الرسمية.
- يتم عقد اجتماعات الجمعية العمومية بشكل منتظم وإطلاعها على الجديد واعتماد القوائم المالية والميزانية التقديرية والخطط السنوية والتشغيلية ويتم إرسال الاعتماد بمحضر اجتماع للجهة المشرفة.
- تلتزم الجمعية بنشر محاضر اجتماع مجالس الإدارة وأرشفتها إلكترونياً.
- تلتزم الجمعية بالعمل وفق الأنظمة والضوابط المتعلقة بإيراداتها ومصروفاتها وامتلاك عقاراتها.

- تلتزم الجمعية بالعمل وفق الأنظمة والضوابط المتعلقة بتدوين وحفظ الوثائق والسجلات.
- تلتزم الجمعية بالعمل بضوابط تكوين وتنظيم عمل اللجان الدائمة والمؤقتة.
- تلتزم الجمعية بنشر لوائحها وأنظمتها وسياساتها المعتمدة وإتاحتها للمعنيين بها.
- تلتزم الجمعية بالإفصاح عن معلومات القائمين على أعمالها وشؤونها.
- تلتزم الجمعية بنشر أهدافها وتقارير جميع برامجها وأنشطتها المنفذة بالإضافة إلى تقارير قوائمها المالية بعد تدقيقها واعتمادها من مجلس الإدارة.
- تلتزم الجمعية بتوفير بيانات نموذج الإفصاح المطابق لواقع عمل الجمعية بعد اعتماده من رئيس مجلس الإدارة.

• فرص التحسين:

- الجمعية لديها بوابة خاصة لاستقطاب الأعضاء الجدد في الجمعية العمومية وحفظ بياناتهم ومتابعة سداد الاشتراكات، ولكن لوحظ عدم تزايد الأعضاء.

من أبرز معايير الحوكمة التي تطبقها الجمعية



الشفافية في نشر اللوائح والسياسات والقوائم المالية وإبلاغ المعنيين بها، كما تقوم بنشر ما تتطلبه الحوكمة من منهجيات ودراسات ومعارف تهم المختصين في القطاع غير الربحي.



المبحث الثالث التسويق

يناقش هذا الفصل نتائج الدراسة والمتعلقة بكفاءة وفاعلية التسويق لتحقيق الاستدامة المالية في جمعية عناية، حيث تبرز أهمية التسويق في عمل الجمعية من خلال تعزيز الصورة الذهنية للجمعية، وتعزيز الشراكة مع أصحاب المصلحة.

وبما أن الاستدامة توجه إستراتيجي تعمل على تحقيقه جميع الإدارات في الجمعية، فقد قام الباحث بتصميم أداة اشتملت على الأبعاد التالية: الوعي والمعرفة، الترويج للغاية التي أسست من أجلها الجمعية، جمع التبرعات والحصول على الدعم المادي، إشراك المتطوعين، الوصول إلى المستفيدين، الأثر المجتمعي، الحوكمة، الشراكات الإستراتيجية واشتراكات العضوية، وقام باستقصاء آراء عينة من الموظفين في الجمعية شملت الإدارات المعنية وذلك من خلال استبانة تم تحكيمها من المختصين في مجال التسويق.

وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة قصدية من موظفي جمعية عناية، بحيث تم تقسيم هذه العينة على الإدارات المعنية بالدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي الإدارات المختلفة في الجمعية والتي تتعلق أعمالهم بشكل مباشر بمحاور وأبعاد الدراسة، والعينة القصدية من أساليب وطرق العينة غير الاحتمالية، واستخدامه لا يهدف إلى تعميم النتائج إنما إلى استخراج نتائج معنية بفئة متخصصة من المبحوثين، وتم استخدام الخيارات الخماسية بحيث يكون الأعلى 5 والأقل 1، والبيانات الرئيسة الديموغرافية كانت الاسم والعمر والجنس والإدارة التي يعمل بها.

وتم استخدام أداة الاستبانة واستجاب (23) موظفاً من الذكور وقد حصلت الجمعية في كفاءتها التسويقية على (95%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وبينت أهم النتائج.

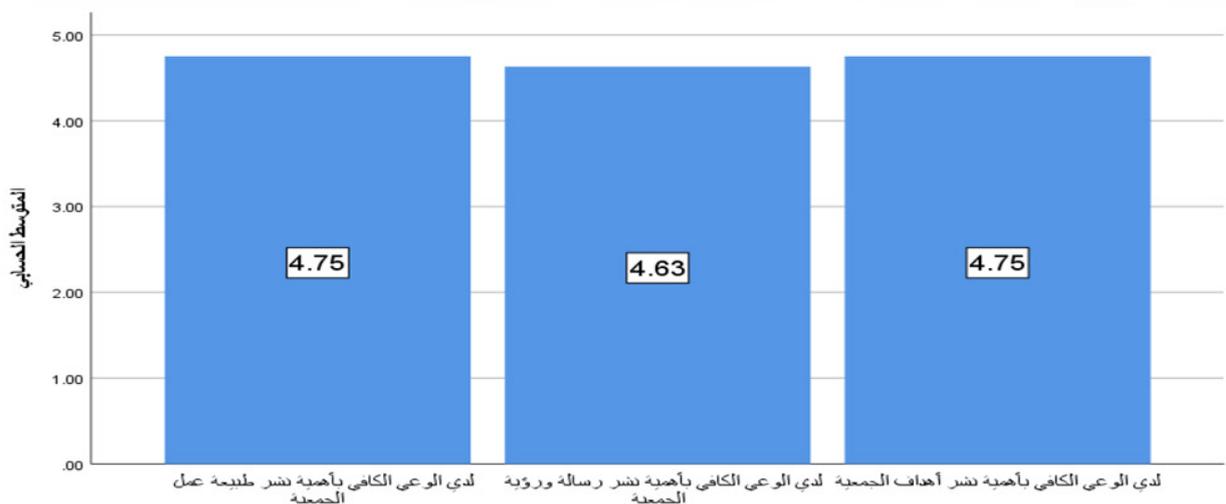
وفيما يلي الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى الوعي والمعرفة لدى الموظفين في الجمعية بأهمية النشر والتسويق لأعمالها؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "الوعي والمعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	لدي الوعي الكافي بأهمية نشر طبيعة عمل الجمعية.	4.75	0.46	1
2	لدي الوعي الكافي بأهمية نشر رسالة ورؤية الجمعية.	4.63	0.74	3
3	لدي الوعي الكافي بأهمية نشر أهداف الجمعية.	4.75	0.46	2
	جميع الفقرات	4.71	0.55	

شكل (1) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "الوعي والمعرفة"



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين في الجمعية لديهم الوعي والمعرفة بدرجة كبيرة جداً بأهمية التسويق في نشر إنجازات الجمعية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.71) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5)، وانحراف معياري (0.55) وأنهم كانوا متجانسين في درجة المعرفة والوعي بسبب قيمة الانحراف المعياري المنخفضة (أقل من 2).

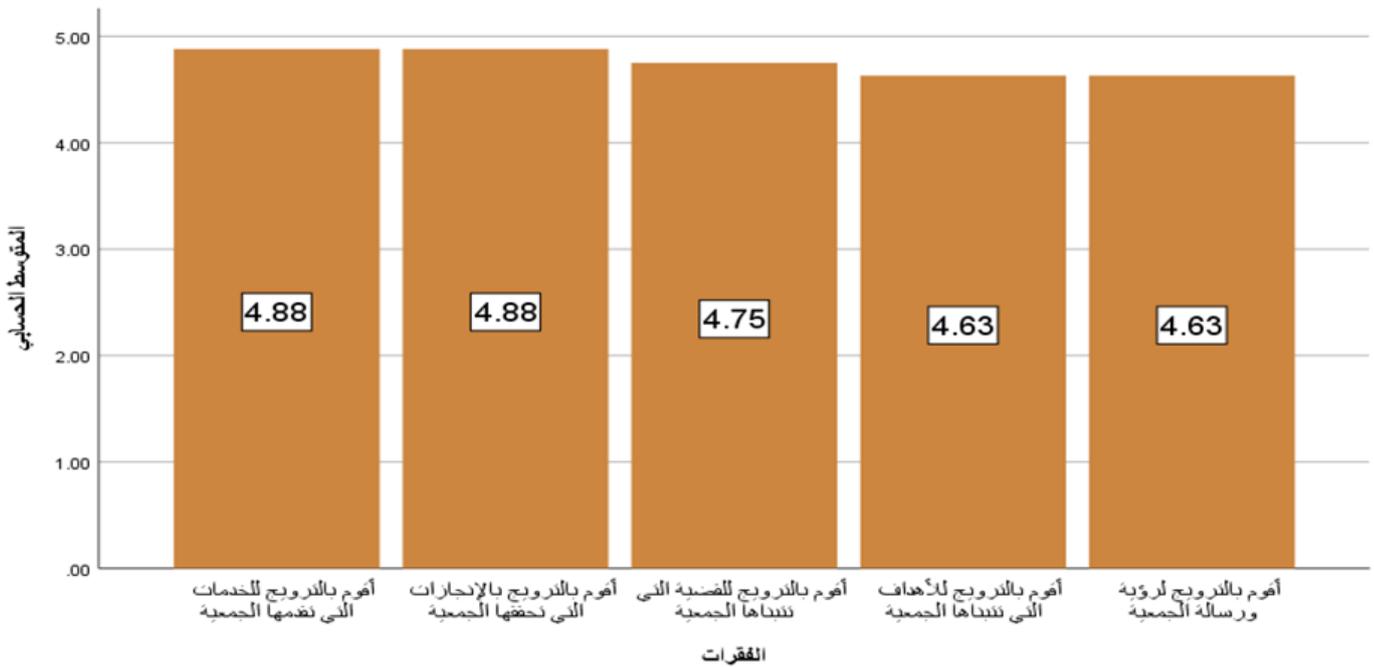
أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5)، أي أن أفراد العينة لديهم وبدرجة كبيرة جداً الوعي والمعرفة الكاملة بأهمية نشر أعمال الجمعية ومنجزاتها، و الوعي بنشر أهداف الجمعية، وكذلك الوعي بأهمية نشر رؤية ورسالة الجمعية.

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية لديهم الوعي والمعرفة بأهداف الجمعية ورؤيتها ورسالتها وذلك بسبب الخبرة الكبيرة لديهم في العمل بالقطاع غير الربحي ولإيمانهم بالعمل في الجمعية وما تقدمه من خدمات للمحتاجين وتأهيلهم العلمي والعملية العاليتين.

السؤال الثاني: ما مستوى الترويج والتسويق الذي يقوم به العاملون في الجمعية لما تقدمه الجمعية من إنجازات وخدمات؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول (2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد " الترويج للغاية التي أسست من أجلها الجمعية "

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.35	4.88	أقوم بالترويج للخدمات التي تقدمها الجمعية.
2	0.35	4.88	أقوم بالترويج بالإنجازات التي تحققتها الجمعية.
3	0.46	4.75	أقوم بالترويج للقضية التي تتبناها الجمعية.
4	0.52	4.63	أقوم بالترويج للأهداف التي تتبناها الجمعية.
5	0.52	4.63	أقوم بالترويج لرؤية ورسالة الجمعية.
	0.38	4.75	جميع الفقرات



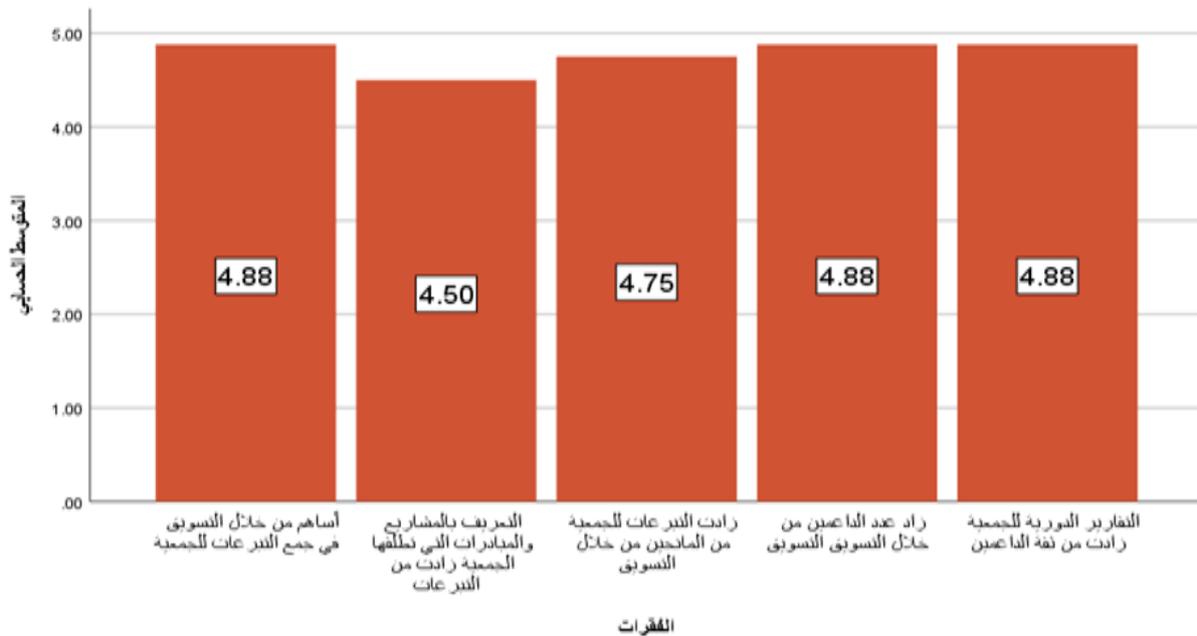
ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين في الجمعية يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج لأعمال الجمعية وإنجازاتها، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.75) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5)، وانحراف معياري (0.38) وأنهم كانوا متجانسين في درجة الترويج للخدمات (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2).
أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5)، أي أن أفراد العينة يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج للخدمات التي تقدمها الجمعية، وكذلك الترويج بالإنجازات التي تحققها الجمعية، و بالترويج للقضية التي تتبناها الجمعية، بالترويج للأهداف التي تتبناها الجمعية و الترويج لرؤية ورسالة الجمعية.
ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية يقومون بالترويج لأعمال و منجزات الجمعية و بدرجة كبيرة جداً - لإيمانهم و اقتناعهم بالأعمال التي تقدمها الجمعية و لرجائهم نيل الأجر و الثواب من وراء ذلك.

السؤال الثالث: ما مستوى مساهمة العاملين في الجمعية في التسويق لخدمات الجمعية لجمع التبرعات؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد " التسويق لجمع التبرعات "

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.35	4.88	أساهم من خلال التسويق في جمع التبرعات للجمعية.
5	0.53	4.50	التعريف بالمشاريع والمبادرات التي تطلقها الجمعية زادت من التبرعات.
4	0.46	4.75	زادت التبرعات للجمعية من المانحين من خلال التسويق.
2	0.35	4.88	زاد عدد الداعمين من خلال التسويق.
3	0.35	4.88	التقارير الدورية للجمعية زادت من ثقة الداعمين.
	0.35	4.78	جميع الفقرات

شكل (3) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "التسويق لجمع التبرعات"



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين المعنيين في الجمعية يقومون ودرجة كبيرة جداً بالتسويق لجمع التبرعات للجمعية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.75) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5) ، وانحراف معياري (0.35) وأنهم كانوا متجانسين في درجة الترويج للخدمات (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2)

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5) ، أي أن أفراد العينة المعنيين يقومون ودرجة كبيرة جداً بالمساهمة من خلال التسويق في جمع التبرعات للجمعية، وأن عدد الداعمين زاد بسبب التسويق لأعمال الجمعية، وأن التقارير الدورية للجمعية زادت من ثقة الداعمين، وأن التبرعات للجمعية زادت من المانحين من خلال التسويق وأن التعريف بالمشاريع والمبادرات التي تطلقها الجمعية زادت من التبرعات.

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية المعنيين بالتسويق لأعمال الجمعية يتميزون بالتخصية في عمليات التسويق وأنهم يستخدمون إستراتيجيات واضحة ومحددة تؤدي إلى زيادة التبرعات وعدد الداعمين من خلال تلبية متطلبات الداعمين.

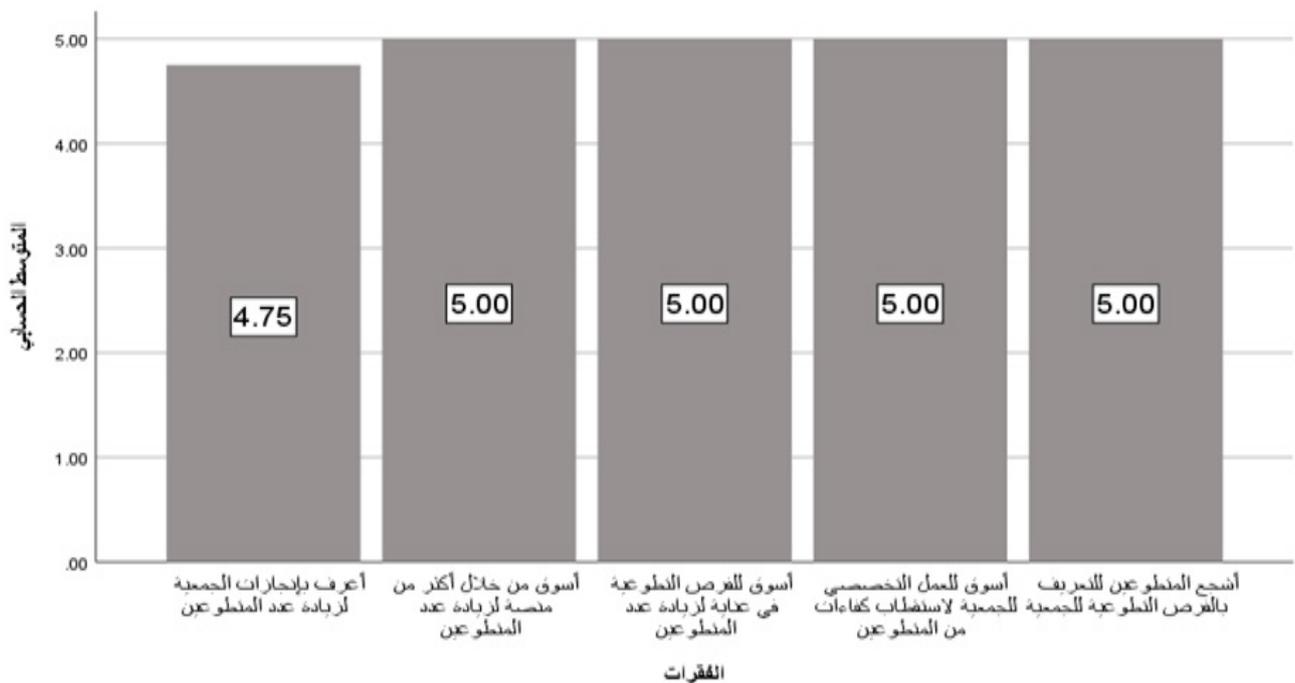
السؤال الرابع: ما مستوى الترويج والتسويق الذي يقوم به العاملون في الجمعية للعمل على تفعيل منصات التطوع وزيادة عدد المتطوعين في الجمعية؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "إشراك المتطوعين والتسويق لزيادة أعدادهم"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	0.50	4.75	أعرّف بإنجازات الجمعية لزيادة عدد المتطوعين.
1	0.0	5.00	أسوق من خلال أكثر من منصة لزيادة عدد المتطوعين.
2	0.0	5.00	أسوق للفرص التطوعية في عناية لزيادة عدد المتطوعين.
3	0.0	5.00	أسوق للعمل التخصصي للجمعية لاستقطاب كفاءات من المتطوعين.
4	0.0	5.00	أشجع المتطوعين للتعريف بالفرص التطوعية للجمعية.
	0.10	4.95	جميع الفقرات

شكل (4) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "إشراك المتطوعين والتسويق لزيادة أعدادهم"



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين المعنيين في الجمعية يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالتسويق لزيادة أعداد المتطوعين و الفرص التطوعية في الجمعية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.95) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5)، وانحراف معياري (0.10) وأنهم كانوا متجانسين في درجة التسويق لزيادة أعداد المتطوعين (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2).

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5)، أي أن أفراد العينة المعنيين يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالتسويق من خلال أكثر من منصة لزيادة عدد المتطوعين، و التسويق للفرص التطوعية في عناية لزيادة عدد المتطوعين، و التسويق للعمل التخصمي للجمعية لاستقطاب كفاءات من المتطوعين، و تشجيع المتطوعين للتعريف بالفرص التطوعية للجمعية و التعريف بإنجازات الجمعية لزيادة عدد المتطوعين.

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية المعنيين بالتسويق يقومون باستخدام أساليب التسويق المختلفة للترويج بالشكل المناسب للفرص التطوعية في الجمعية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة أعداد المتطوعين في الجمعية.

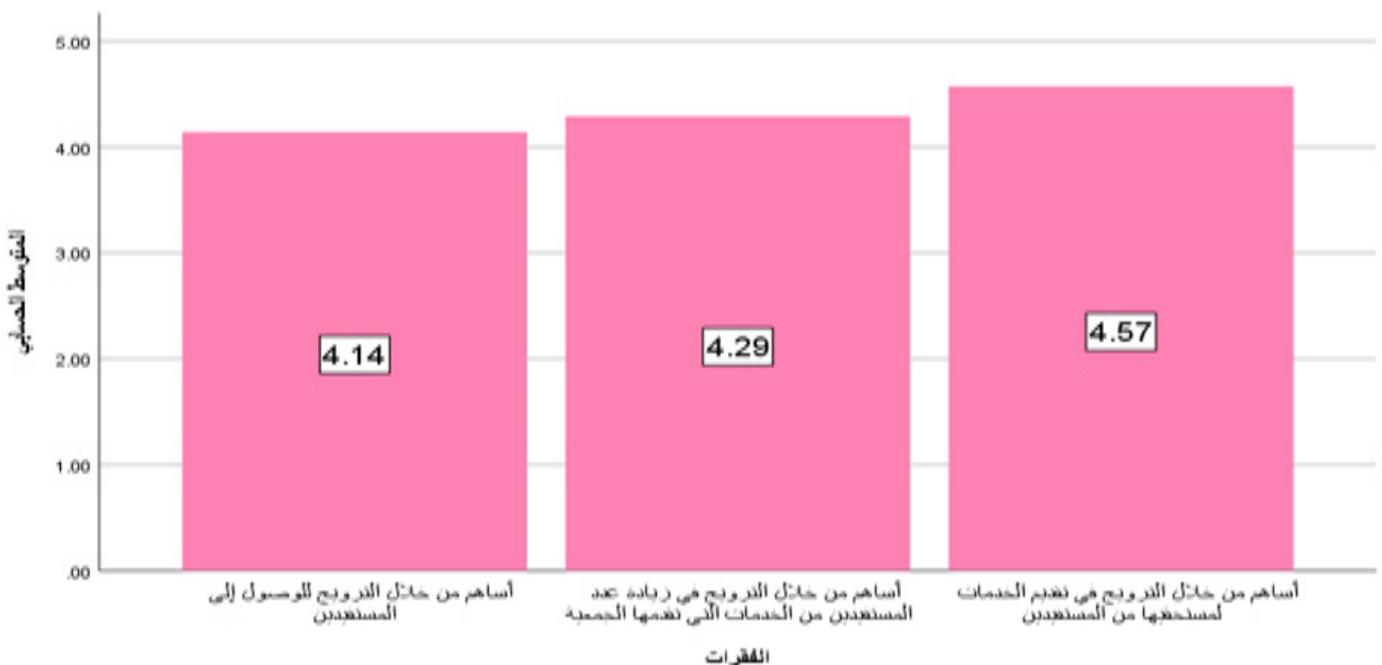
السؤال الخامس: ما مستوى الترويج والتسويق الذي يقوم به العاملون في الجمعية للعمل على الوصول للمستفيدين وزيادة أعدادهم؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات بُعد "الوصول للمستفيدين وزيادة أعدادهم"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	1.46	4.14	أساهم من خلال الترويج للوصول إلى المستفيدين.
2	1.11	4.29	أساهم من خلال الترويج في زيادة عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجمعية.
1	0.79	4.57	أساهم من خلال الترويج في تقديم الخدمات لمستحقيها من المستفيدين.
	1.07	4.33	جميع الفقرات

شكل (5) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "إشراك المتطوعين والتسويق لزيادة أعدادهم"



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين المعنيين في الجمعية يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج لزيادة عدد المستفيدين من خدمات الجمعية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.33) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5)، وانحراف معياري (1.07) وأنهم كانوا متجانسين في درجة الترويج لزيادة أعداد المستفيدين (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2).

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية للفقرتين "أساهم من خلال الترويج في تقديم الخدمات لمستحقيها من المستفيدين و أساهم من خلال الترويج في زيادة عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجمعية " تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5) ، أي أن أفراد العينة المعنيين يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالمساهمة من خلال الترويج في تقديم الخدمات لمستحقيها من المستفيدين وأنهم يساهمون من خلال الترويج في زيادة عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجمعية، أما بالنسبة للفقرة "أساهم من خلال الترويج للوصول إلى المستفيدين " تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن الفترة من (3.40) إلى (4.20)، وأن الموظفين المعنيين كانوا يساهمون بدرجة كبيرة من خلال الترويج للوصول إلى المستفيدين.

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية المعنيين يقومون بالترويج للوصول إلى المستفيدين وزيادة أعدادهم، وذلك من خلال الإستراتيجيات والخطط المناسبة التي تدربوا عليها في استخدام الترويج للوصول إلى المستفيدين.

السؤال السادس: ما مستوى الترويج والتسويق الذي يقوم به العاملون في الجمعية لزيادة وتفعيل الشركات الإستراتيجية في الجمعية؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "التسويق لزيادة الشركات الإستراتيجية "

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.53	4.57	أساهم من خلال التسويق لزيادة عدد الشركات الفاعلة.
2	0.53	4.57	أساهم من خلال الشركات في زيادة عدد المستفيدين.
3	0.53	4.57	أساهم من خلال التسويق في الحصول على تخفيض الالتزام على الجمعية.
4	0.53	4.57	أساهم من خلال التسويق في تعزيز السمعة والصورة الذهنية للجمعية.
5	1.51	3.43	أساهم من خلال الترويج في زيادة عدد اشتراكات العضوية في الجمعية.
	0.36	4.34	جميع الفقرات

شكل (6) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد "التسويق لزيادة الشركات الإستراتيجية "



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين المعنيين في الجمعية يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالمساهمة لزيادة وتفعيل الشركات الإستراتيجية مع الجمعية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.34) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) الى (5)، وانحراف معياري (0.36) و أنهم كانوا متجانسين في درجة المساهمة لزيادة الشركات الإستراتيجية (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2).

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً لأول أربع فقرات من البُعد، وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5) ، أي أن أفراد العينة المعنيون يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالمساهمة من خلال التسويق لزيادة عدد الشركات الفاعلة، والمساهمة من خلال الشركات إلى زيادة عدد المستفيدين، والمساهمة من خلال التسويق في الحصول على تخفيض الالتزام على الجمعية والمساهمة من خلال التسويق في تعزيز السمعة والصورة الذهنية للجمعية.

أما بالنسبة للفقرة "أساهم من خلال الترويج في زيادة عدد اشتراكات العضوية في الجمعية " فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي ضمن الفترة (من 2.60 الى 3.40) ، بمعنى أن الموظفين المعنيين في الجمعية يساهمون و بدرجة متوسطة من خلال التسويق في تعزيز السمعة والصورة الذهنية للجمعية.

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية المعنيين يقومون بالتسويق والمساهمة بالترويج لزيادة الشركات الإستراتيجية بسبب تأهيلهم العلمي لذلك من خلال الإستراتيجيات ومنهجيات العمل المناسبة لذلك، إلا أنهم لا يركزون على زيادة عدد اشتراكات العضوية من خلال برامجهم واهتماماتهم التسويقية .

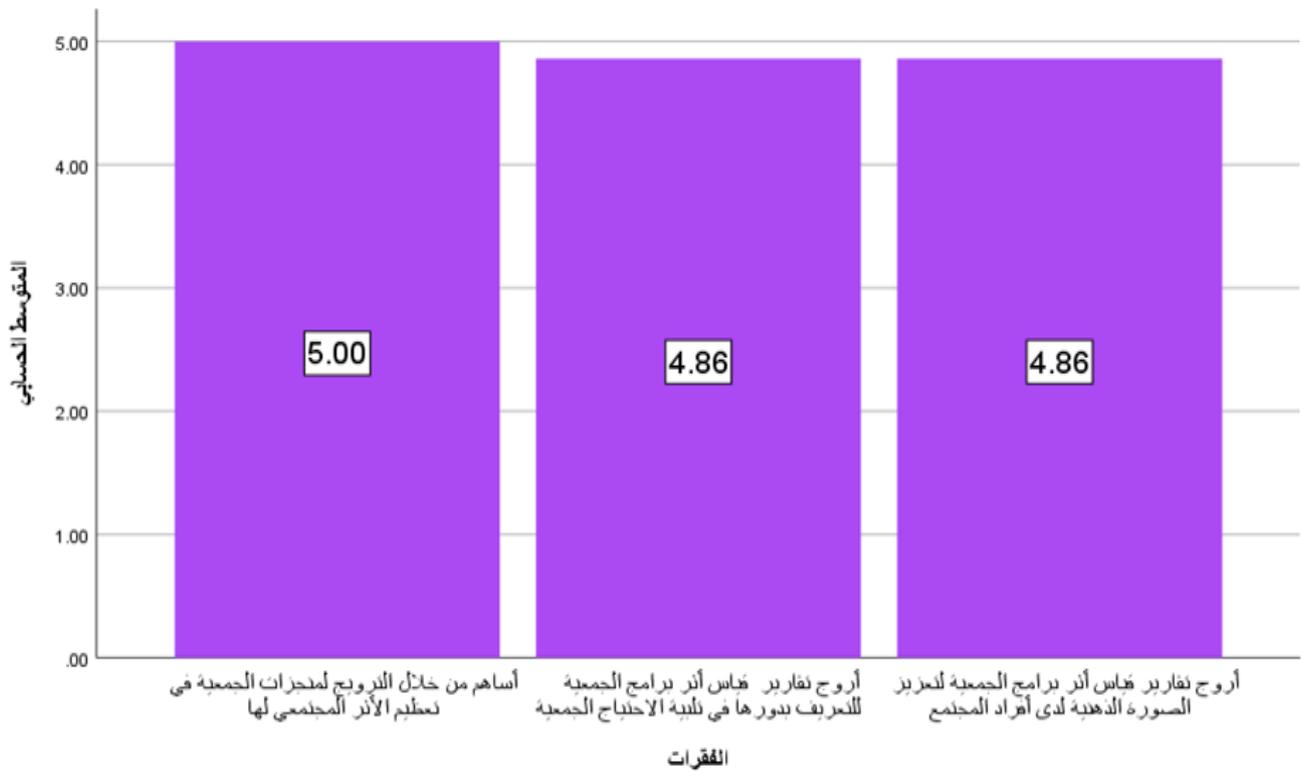
السؤال السابع: ما مستوى الترويج للأثر المجتمعي لمنجزات وأعمال الجمعية؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد

" الترويج للأثر المجتمعي لمنجزات وأعمال الجمعية "

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.00	5.00	أساهم من خلال الترويج لمنجزات الجمعية في تعظيم الأثر المجتمعي لها.
2	0.38	4.86	أروج تقارير قياس أثر برامج الجمعية للتعريف بدورها في تلبية الاحتياج المجتمعي.
3	0.38	4.86	أروج تقارير قياس أثر برامج الجمعية لتعزيز الصورة الذهنية لدى أفراد المجتمع.
	0.16	4.91	جميع الفقرات



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين المعنيين في الجمعية يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج لمنجزات وأعمال الجمعية وبيان أثرها المجتمعي وتعظيم هذا الأثر، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.91) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5)، وانحراف معياري (0.16) وأنهم كانوا متجانسين في درجة الترويج للأثر المجتمعي للجمعية (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2).

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 الى 5) ، أي أن أفراد العينة المعنيين يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج لمنجزات الجمعية في تعظيم الأثر المجتمعي لها ، وأنهم يروجون لتقارير قياس أثر برامج الجمعية للتعريف بدورها في تلبية الاحتياج الجمعية و كذلك للترويج لتقارير قياس أثر برامج الجمعية لتعزيز الصورة الذهنية لدى أفراد المجتمع. ويمكن تفسير ذلك أن موظفي الجمعية المعنيون يقومون باستخدام أساليب الترويج للأثر المجتمعي لأعمال الجمعية وذلك بسبب تأهيلهم وتدريبهم وتعلمهم لقياس الأثر والمنهجيات المعتمدة في الجمعية.

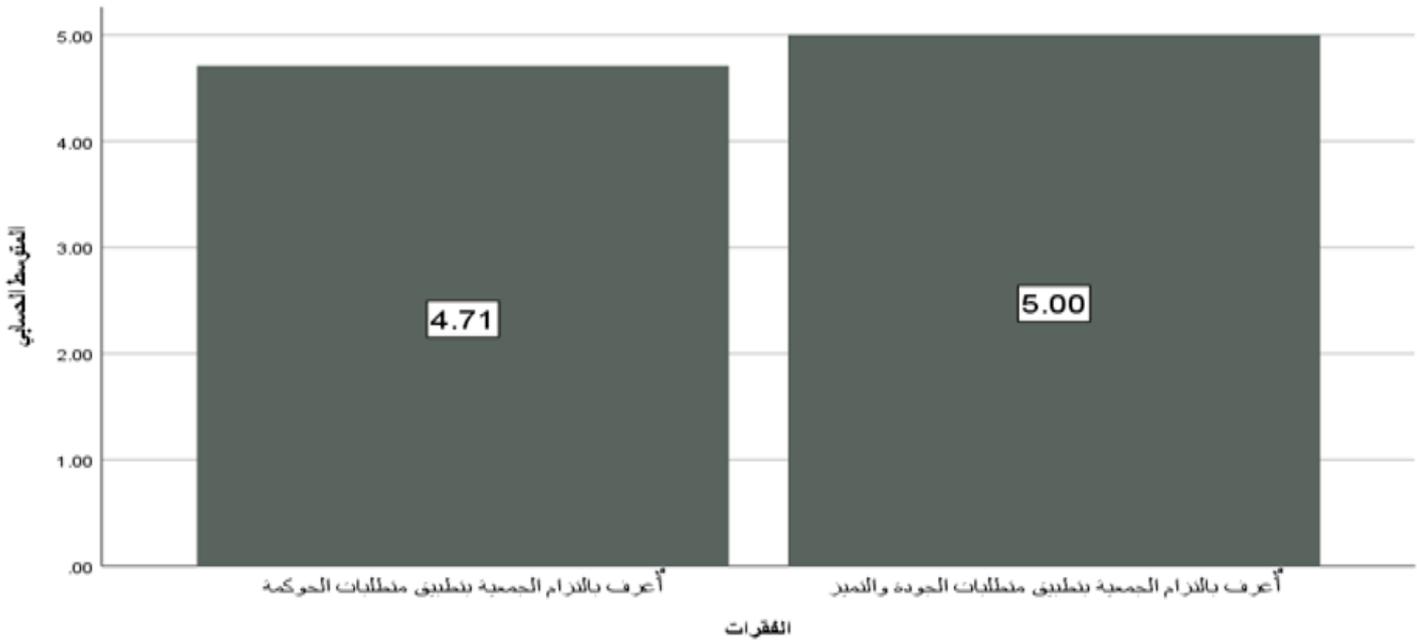
السؤال الثامن: ما مستوى الترويج والتعريف بمتطلبات الحوكمة والجودة والتميز للجمعية؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من الموظفين على فقرات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات بُعد " الترويج بتطبيق الحوكمة والجودة والتميز "

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.49	4.71	أعرف بالتزام الجمعية بتطبيق متطلبات الحوكمة.
1	0.00	5.00	أعرف بالتزام الجمعية بتطبيق متطلبات الجودة والتميز.
3	0.24	4.86	جميع الفقرات

شكل (8) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد " الترويج لمتطلبات الحوكمة والجودة والتميز "



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة من الموظفين المعنيين في الجمعية يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج لمتطلبات الحوكمة والجودة والتميز في الجمعية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (4.86) المتوسط الحسابي كان ضمن الفترة من (4.21) إلى (5) ، وانحراف معياري (0.24) وأنهم كانوا متجانسين في درجة الترويج لمتطلبات الحوكمة والجودة والتميز للجمعية (حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من 2).

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ضمن هذا البُعد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة جداً وجميعها تقع ضمن الفترة (من 4.21 إلى 5) ، أي أن أفراد العينة المعنيين يقومون و بدرجة كبيرة جداً بالترويج والتعريف بالتزام الجمعية بتطبيق متطلبات الجودة والتميز و التعريف والترويج بالتزام الجمعية بتطبيق متطلبات الجودة والتميز.

ويمكن تفسير ذلك بأن موظفي الجمعية المعنيون يقومون بالتعريف والترويج بمتطلبات الحوكمة والجودة والتميز للجمعية بسبب التأهيل العلمي والعملي وكون أن هنالك وحدات إدارية معنية بالحوكمة والجودة والتميز المؤسسي يعمل بها موظفون مؤهلون لهذه الأعمال.

تفسير النتائج:

• نقاط القوة:

- الجمعية لديها وعي معرفي بأهمية نشر رسالتها ورؤيتها وأهدافها لأصحاب المصلحة.
- الجمعية لديها اهتمام بترويج خدماتها وقضيتها الأساسية وانجازاتها.
- لوحظ على موظفي التسويق تميزهم في زيادة التبرعات وعدد المتبرعين واهتمامهم بالتقارير الدورية مع المانحين.
- الجمعية لديها اهتمام كبير في إشراك المتطوعين من خلال تنوع الفرص واستقطاب الكفاءات المتخصصة.
- الجمعية تحرص على نشر الأثر المجتمعي من برامجها لأصحاب المصلحة.
- تلتزم الجمعية بنشر التزامها بمعايير الحوكمة لأصحاب المصلحة.
- الجمعية لديها تميز في زيادة عدد الشراكات الفاعلة.

• فرص التحسين:

- أظهرت النتائج وجود قصور تجاه تسويق اشتراكات العضوية.
- الجمعية لديها اهتمام للوصول إلى المستفيدين وتحتاج إلى فرص تحسينية.

الفصل الخامس

التوصيات التطويرية للمنظمة في بُعد التطوع والحوكمة والتسويق

التوصيات التطويرية للمنظمة في بُعد التطوع والحوكمة والتسويق

من خلال النتائج التي توصل لها الباحث في الفصل الثالث عن تحليل واقع الجمعية في التطوع والحوكمة والتسويق فقد خرج بالتوصيات التالية التي ستساهم في تطوير عمل الجمعية:

المبحث الأول: بُعد التطوع:

- نوصي بأن يتم تفعيل التقنية في إشراك المتطوعين وخدمتهم والرد على استفساراتهم والرد على غير المقبولين تقنيًا.
- نوصي بأن يتم تطوير البرامج التقنية الخاصة بإدارة المتطوعين والعمل التطوعي.
- الجمعية لديها ممارسات متميزة في صناعة بيئة جاذبة لاستقطاب المتطوعين ولما للتطوع من أهمية في الجمعية وفي رؤية المملكة 2030 للوصول إلى مليون متطوع، نوصي بأن يتم إيجاد بوابة خاصة بالتطوع في الموقع الإلكتروني.
- الجمعية لديها ممارسة متميزة في احتساب عدد الساعات التطوعية في قوائمها المالية كإيراد خدمات تطوعية، نوصي بأن يتم تعميم تلك الممارسة على الجمعيات.
- الجمعية تميزت بنمذجة العمل التطوعي ووجود وثيقة للتطوع كاملة ومختصرة صدرت عام 2019م نوصي بأن يتم تحديثها.

المبحث الثاني: بُعد الحوكمة:

- المحافظة على الممارسات المميزة في تطبيق حوكمة الجمعيات الأهلية على الجمعية.
- الجمعية لديها بوابة مميزة لتسجيل الأعضاء الجدد نوصي بأن يتم زيادة عدد الأعضاء.
- الجمعية لديها برنامج للأرشفة الإلكترونية لقرارات وتوصيات محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والملفات المستعرضة، نوصي بأن يتم بناء نظام لمتابعة القرارات والتوصيات حيث سيساعد في ربط القرارات والتوصيات ذات الموضوع الواحد كما سيساعد في استعراض بنود محاضر الاجتماع بكل يسر وسهولة.
- الجمعية لديها تحليل المخاطر المتعلقة بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال، ولديها خطة مخاطر إدارية، ونوصي من باب التحسين إضافة قسم في الجمعية لإدارة خطة المخاطر.
- نوصي بأن يتم نقل الممارسات المتميزة في حوكمة الجمعية إلى الجمعيات الأخرى من خلال الندوات والمحاضرات، وورش العمل.

المبحث الثالث: بُعد التسويق :

- الموظفون لديهم دراسات ودراية بأهمية نشر وترسيخ الصورة الذهنية وسمعة الجمعية لدى المجتمع كما أظهرت النتائج، عليه نوصي بتعزيزها من خلال إشراكهم ببرامج تدريبية متخصصة لذلك.
- الاستفادة من خبرات الموظفين المعنيين بالتسويق والترويج في الجمعية لجمع التبرعات، لنقل المعرفة العلمية والعملية أولاً لموظفي الجمعية وثانياً إلى العاملين في القطاع غير الربحي، من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية.
- العمل على خطة تسويقية لزيادة اشتراكات العضوية، حيث إن اشتراكات العضوية تحقق إيرادات للجمعية تسهم في تحقيق مستهدفاتها.
- وضع منهجية عمل تتعلق بعمليات الوصول إلى المستفيدين وزيادة أعدادهم من خلال استخدام المنهجيات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية.
- العمل على إصدار دليل يهدف إلى استعراض الإستراتيجيات والمنهجيات المتبعة في الجمعية للتسويق والترويج لأعمال ومشاريع الجمعية وزيادة الدعم والمتطوعين، وتحكيمه بالطرق العلمية ونشره لتستفيد منه جميع منظمات العمل غير الربحي في المملكة والعالم العربي.

من فوائد التسويق في جمعية رعاية



إن موظفي الجمعية يقومون بالترويج لأعمال ومنجزات الجمعية وبدرجة كبيرة جداً - لإيمانهم واقتناعهم بالأعمال التي تقدمها الجمعية ولرجائهم نيل الأجر والثواب من وراء ذلك.



المراجع

- التقرير عناية 16 عام من العطاء ،(2023) تقرير متاح على الموقع Enayah.sa ، التقرير السنوي ، (2023)
- جميلة الخالدي ، (2021) حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية. الرياض: مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية.
- د. إبراهيم الحيدري، (1425). العوامل الداخلية في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية دراسة ميدانية على مدينة الرياض. الرياض: جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية.
- د. شيماء عز الدين زكي جمعة ، (2017) تقييم فاعلية استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الجمعيات والمؤسسات الخيرية.
- د. فاطمة محمد رفيدة، (2016) العمل التطوعي ودوره في تنمية المجتمع: رؤية واقعية لدور الجمعيات الأهلية في مدينة مصراتة. مجلة كلية الآداب، العدد (6) ، 187-222 .
- د. محمد ياسين غادر ، (2012) محددات الحوكمة ومعاييرها، مجلة جامعة الجنان ، مركز البحث العلمي ، العدد (3) .
- د.الجوهرة الهزاني ، (2020). الحوكمة في الجمعيات الخيرية دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض. مكة المكرمة: مجلة العلوم الاجتماعية.
- راشد اللبدي ، (2018) درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط الأردن .
- عناية 16 عاماً من العطاء،(2023) تقرير عن جمعية عناية من 2007 – 2016 ، تقرير متاح على الموقع Enayah.sa .
- مجلس الشؤون الاقتصادي والتنمية في المملكة العربية السعودية ، (2016) وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، ص73 .
- محمد العارضة (2022) ماهو التسويق غير الربحي مقال متاح على الموقع <https://mohammedalard.com>
- محمد جبريل البصيلي ، (2022) العمل التطوعي ودوره في تنمية المجتمع المحلي دراسة مسحية على متطوعي الجمعيات الخيرية بأبها.
- محمد عرفة ، (2001) العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، مجلة التعاون، عدد 53 .
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالسعودية ، (2021) .تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2021.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالسعودية ، (2023) دليل حوكمة الجمعيات الأهلية معيار الالتزام والامتثال .
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالسعودية ، (2023) دليل حوكمة الجمعيات الأهلية معيار الشفافية والإفصاح .
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ، (2023) دليل حوكمة الجمعيات الأهلية معيار السلامة المالية .
- هيئة الخبراء في مجلس الوزراء بالسعودية ،(1437هـ) نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- هيئة الخبراء لمجلس الوزراء بالسعودية ،(1441هـ) نظام العمل التطوعي.
- وثيقة العمل التطوعي لجمعية عناية،(2019) وثيقة متاحة على الموقع Enayah.sa.
- وزارة الموارد البشرية ، (2022) الدليل الإرشادي لمأسسة العمل التطوعي وفق المعيار الوطني السعودي للتطوع .
- وزارة الموارد البشرية ، (2022) اللائحة التنفيذية للعمل التطوعي بالمملكة العربية السعودية .
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، (2020) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية.
- ولادة حلم ،(2023) التسويق الغير ربحي للجمعيات الخيرية مقال متاح على الموقع <https://bod.com.sa>

الملاحق

• المعيار الوطني السعودي للتطوع:

أداة التقييم الذاتي			
عبارة عن أداة تمكن الجهات بشكل ذاتي من قياس مدى تطبيقها لممارسات المعيار وتحديد مستوياتها وفقا للمعيار الوطني للتطوع، بهدف تحديد التدخل المناسب لمأسسة العمل التطوعي بالجهة			
خطوات إجراء التقييم الذاتي:			
1- تأكد من فهمك لمؤشرات وممارسات المعيار الوارد شرحها في الدليل الاسترشادي لمأسسة العمل التطوعي			
2- تعمن في الأسئلة المساعدة أمام كل ممارسة لتساعدك في عملية التقييم			
3- حدد درجة الجهة في كل ممارسة من ممارسات المعيار من 1-3			
2- اطلع على تقرير النتيجة بأعلى الصفحة لتحديد طبيعة التدخل الذي تحتاج إليه الجهة			
3- ابدأ في إجراء التدخل المناسب لتحقيق المعيار الوطني للتطوع وفق المستوى المطلوب			
ملاحظة			
يمثل اللون الأخضر ممارسات ونتائج المستوى الأول من المعيار الوطني للتطوع، ويمثل اللون الأزرق المستوى الثاني من المعيار الوطني للتطوع.			
مفتاح النتائج			
غير متحقق	متحقق	متحقق بشكل كامل	تفسير النتيجة
تعني أن هذا المستوى من المعيار غير متحقق وتعتبر الجهة غير محققة للمعيار الوطني للتطوع في هذا المستوى	تعني أن هذا المستوى متحقق لدى الجهة ولكن بشكل جزئي وتعتبر جهة محققة للمعيار الوطني للتطوع وفقا للمستوى ولكن تحتاج لتطوير وتحسين في بعض الممارسات ذات التقييم المنخفض	تعني أن هذا المستوى متحقق بشكل كامل وكافة الممارسات خاصة على الدرجة 3 ، والجهة مطبقة ومحققة للمستوى وفقا للمعيار الوطني للتطوع	
المستوى الأول غير متحقق وتحتاج الجهة للبدء في تأسيس وحدة تطوع وفق المستوى الأول للمعيار بغض النظر عن نتيجة المستوى الثاني (ستبدأ الجهة من المستوى الأول حتى لو كانت نتيجة المستوى الثاني متحقق بشكل كامل أو متحقق)	المستوى الأول متحقق وتحتاج بعض الممارسات لتطويرات وتحسينات بسيطة لتحقيقها بشكل كامل ويمكن الانتقال للمستوى الثاني وتحديد التدخل حسب النتيجة	المستوى الأول متحقق بشكل كامل ولا يحتاج إلى تدخل ويمكن الانتقال للمستوى الثاني وتحديد التدخل حسب النتيجة	المستوى الأول
المستوى الثاني غير متحقق وتحتاج الجهة للبدء في تأسيس وحدة تطوع وفق المستوى الثاني للمعيار إذا كانت نتيجة المستوى الأول (متحقق بشكل كامل أو متحقق) ، أما إذا كانت نتيجة المستوى الأول (غير متحقق) فيلزم البدء في التأسيس وفقا للمستوى الأول أو لا	المستوى الثاني متحقق لدى الجهة وتحتاج بعض الممارسات لتطويرات وتحسينات بسيطة لتحقيقها بشكل كامل إذا كانت نتيجة المستوى الأول (متحقق بشكل كامل أو متحقق) ولا تعد الجهة محققة للمعيار في المستوى الثاني إذا كانت نتيجة المستوى الأول (غير متحقق)	المستوى الثاني متحقق بشكل كامل لدى الجهة إذا كانت نتيجة المستوى الأول (متحقق بشكل كامل أو متحقق) ولا تعد الجهة محققة للمعيار في المستوى الثاني إذا كانت نتيجة المستوى الأول (غير متحقق)	المستوى الثاني



• يمكنك إجراء التقييم الذاتي لمقياس المعيار الوطني السعودي للتطوع من خلال مسح الباركود.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الثاني: مدى توفر الموارد اللازمة لإشراك المتطوعين	2.1	توكل الجهة مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص محدد (مسؤول التطوع) داخل الجهة من خلال وصف وظيفي واضح ويتم مراجعته بانتظام.	نعني بهذه الممارسة وجود مسؤول تطوع لدى الجهة بوصف وظيفي محدد المهام والصلاحيات، مؤهل لإدارة التطوع، ويتبع إداريا للإدارة التنفيذية أو من يقوم مقامها، ومتفرغ تفرغا كليا لإدارة التطوع سواء بدوام كامل أو جزئي.
	2.2	تمكن الجهة العاملين فيها من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للإشراف على المتطوعين.	نعني بهذه الممارسة تنفيذ الجهة لأنشطة مجدولة ومناسبة تمكن من خلالها جميع العاملين مع المتطوعين من الكفايات اللازمة للإشراف على المتطوعين وفق تحديد الاحتياج التدريبي لهم.
	2.3	تناقش الجهة قضايا التطوع في الاجتماعات الدورية لقيادات الجهة ولديها لفرق العمل	نعني بهذه الممارسة قيام الجهة بجدولة مناقشة قضايا التطوع في الاجتماعات الدورية لقيادات الجهة وفرق العمل واتخاذ التوصيات والقرارات اللازمة وفقا لذلك.
	2.4	توفر الجهة الموارد المالية والمواد اللازمة وكافة الاحتياجات لإشراك المتطوعين.	نعني بهذه الممارسة توفير الجهة لكافة المصروفات اللازمة لإشراك المتطوعين، بالإضافة لتوفير كل ما يلزم لقيام العاملين والمتطوعين بمهامهم على أكمل وجه من مكان مخصص لمسؤول التطوع ومرافق متاحة لإشراك المتطوعين وغير ذلك.
	2.5	تضمن الجهة في خططها السنوية أهدافا تتعلق بإشراك المتطوعين ويتم مراجعتها بشكل دوري.	نعني بهذه الممارسة وجود خطة سنوية لدى الجهة مبنية من خطتها الاستراتيجية و تشمل أهدافا تتعلق بإشراك المتطوعين ومؤشرات أداء بمستهدفات محددة ويتم قياس أداء كيان إدارة التطوع حسب هذه المستهدفات، واتخاذ القرارات والتوصيات اللازمة وفقا لذلك.
	2.6	تستثمر الجهة فرص التعاون والشراكات التي تساهم في تفعيل العمل التطوعي وزيادة كفاءته.	نعني بهذه الممارسة قيام الجهة بعقد الشراكات أو الاتفاقيات مع الجهات المختلفة سواء كان ذلك لأغراض زيادة أعداد المتطوعين أو توفير الدعم بكافة أشكاله لتفعيل العمل التطوعي ورفع الكفاءة أدائه.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الأول: فناعة والتزام الجهة بأهمية إشراك المتطوعين	1.1	تنشر الجهة الدوافع والغايات التي توضح التزامهم بإشراك المتطوعين	نعني بهذه الممارسة وجود دوافع وغايات مكتوبة مستقاة من استراتيجية الجهة ورسالتها تعكس تبني الجهة لإشراك المتطوعين ويتم نشرها بشكل دوري داخليا وخارجيا .
	1.2	لدى الجهة سياسات وإجراءات إدارية تنظم عمليات إشراك المتطوعين	نعني بهذه الممارسة وجود دليل سياسات وإجراءات منشور ينظم إدارة التطوع بالجهة ويكون متوائما مع مجال وطبيعة الجهة ومستوى المعيار المطلوب تحقيقه وأنظمة العمل التطوعي.
	1.3	تنفذ الجهة الأنشطة اللازمة التي تمكن العاملين في الجهة من التعبير عن أسباب ودوافع الجهة لإشراك المتطوعين والفوائد التي تعود على الطرفين من ذلك.	نعني بهذه الممارسة قيام الجهة بتنفيذ أنشطة مجدولة ومناسبة تضمن إدراك العاملين لغايات ودوافع الجهة في إشراك المتطوعين وتمكنهم من التعبير عنها داخل الجهة وخارجها.
	1.4	تراجع الجهة عمليات إشراك المتطوعين بما في ذلك السياسات والإجراءات بشكل دوري وفقا لآليات محددة.	نعني بهذه الممارسة وجود آلية واضحة لدى الجهة لمراجعة جميع عمليات إشراك المتطوعين ودليل السياسات والإجراءات بشكل دوري وتنفيذ التطويرات اللازمة بناء عليها بإشراك أصحاب المصلحة والمعنيين.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الرابع: مستوى حماية المتطوعين من الأذى المادي والجسدي والمعنوي	4.1	تنفذ الجهة تقييم المخاطر المتعلقة بعمليات إشراك المتطوعين والفرص المصممة، ومراجعة الجهة لها بشكل مستمر من خلال الاجتماعات أو ورش العمل أو اللقاءات الفردية.	نعني بهذه الممارسة قيام الجهة بتقييم المخاطر المحتملة وتحديد إجراءات تجنبها لكافة عمليات إشراك المتطوعين والفرص التطوعية المصممة، ومراجعة الجهة لها بشكل مستمر من خلال الاجتماعات أو ورش العمل أو اللقاءات الفردية.
	4.2	تطبق الجهة سياسة لحماية المتطوعين ماليًا تضمن عدم إلحاق أي خسارة مالية بهم بسبب تنفيذ فرصهم التطوعية.	نعني بهذه الممارسة وجود سياسة لدى الجهة مطبقة ومعلنة وعملية تحمي المتطوعين من تكبد أي مصاريف مالية جراء تنفيذ الفرصة التطوعية.
	4.3	تحدد الجهة آلية فعالة للتعامل مع شكاوى وتظلمات المتطوعين ويتم إبلاغهم بها	نعني بهذه الممارسة وجود سياسة لدى الجهة مطبقة ومعلنة وعملية تعالج الشكاوى والتظلمات المقدمة من قبل المتطوعين وفقاً لآلية واضحة ومحددة.
	4.4	تحمي الجهة البيانات الشخصية للمتطوعين وفق الأنظمة والقوانين المتعارف عليها.	نعني بهذه الممارسة وجود آلية لدى الجهة مطبقة ومعلنة للعاملين تحفظ وتحمي البيانات الشخصية للمتطوعين وتمنع تداولها مع أي أشخاص أو جهات أخرى بما يضر بخصوصية المتطوعين، وتكون هذه الآلية متناسبة مع قدرات الجهة التنظيمية.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الثالث: تنوع الفرص التطوعية وملاءمتها للمتطوعين	3.1	تصمم الجهة الفرص التطوعية من خلال تحديد المهام والمهارات والخبرات والإمكانات وكافة التفاصيل اللازمة لتنفيذها	نعني بهذه الممارسة اشتغال الفرص التطوعية المصممة بالجهة على كافة التفاصيل والمتطلبات اللازمة لتنفيذها مع ملاءمة مسمياتها والمهام الواردة فيها، لاستقطاب المتطوع المناسب على الفرصة المناسبة وضمان وضوح الفرص عند النشر.
	3.2	توفر الجهة فرصاً تطوعية تحقق التنوع في مستويات التطوع والفئة المستهدفة ومجالات الفرص بما يتناسب مع احتياجاتها وأهدافها.	نعني بهذه الممارسة اتساق الفرص التطوعية لدى الجهة بالتنوع من حيث مجالات الفرص ومستويات التطوع وتنوع الفئات المستهدفة، مع الحفاظ على مناسبة الفرص المتنوعة لتخصص الجهة ونشاط عملها.
	3.3	توائم الجهة الفرص التطوعية وتكيفها لتناسب مع احتياجات وقدرات وإمكانات المتطوعين المتقدمين للفرصة، متى كان ذلك ممكناً.	نعني بهذه الممارسة تبنى الجهة لآلية مرنة توائم من خلالها المهام المطلوبة في الفرصة التطوعية وتكيفها -كل ما سعت الفرصة بذلك- لتناسب مع قدرات وإمكانات المتطوعين المتقدمين واحتياجاتهم وتطلعاتهم.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الخامس: وضوح وملاءمة إجراءات الاستقطاب	5.1	تطلب الجهة المعلومات الأساسية فقط من المتطوعين من أجل تسكينهم في الفرص التطوعية، ويتم تسجيلها بطريقة ملائمة.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بطلب المعلومات والبيانات الضرورية من المتطوعين حسب طبيعة الفرصة ومتطلباتها وبما يضمن توفر الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لتسكين المتطوعين، ويتم تسجيل هذه البيانات وفقا للوسيلة المناسبة.
	5.2	تعذر الجهة من المتطوعين غير المقبولين وتوضح لهم أسباب عدم قبولهم مع إمكانية إحالتهم إلى فرص أو جهات أخرى متى كان ذلك مناسباً.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بالاعتذار من جميع المتطوعين غير المقبولين بأسلوب مناسب وقبل موعد بدء الفرصة التطوعية بفترة مناسبة وباستخدام وسيلة تواصل فعالة مع توضيحها لأسباب عدم القبول، ودراسة إحالة بعض المتطوعين إلى جهات أخرى عند الإمكان بعد أخذ الموافقة منهم.
	5.3	تعتمد الجهة آلية واضحة ومحددة للتحقق من سلامة السجلات المدنية للمتطوعين متى دعت الحاجة إلى ذلك.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة ومطبقة ومعلنة لدى الجهة للتحقق من سلامة السجلات المدنية للمتطوعين بما يتناسب مع متطلبات الجهة الإشرافية للجهة وحساسية الفرصة التطوعية.
	5.4	تعتمد الجهة إجراءات الاستقطاب والتسكين الملائمة لفرص المتطوعين والاحتياجات الفردية ويتم تطبيقها بشكل دوري.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة باستقطاب وتسكين المتطوعين في الفرص التطوعية باستخدام وسائل تتلاءم مع طبيعة الفرص والمتطوعين المتقدمين لها.
5.5	توفر الجهة معلومات واضحة للمهتمين بالعمل التطوعي بما يتعلق بالفرص التطوعية المتاحة، وإجراءات التسجيل والاختيار، وتوقعات المتطوعين والجهة من بعضهم.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بنشر الفرص التطوعية التي تحتاج إليها بشكل دوري والمعلومات الخاصة بالعمل التطوعي والتي توضح إجراءات التسجيل والفرز لدى الجهة وتوقعات الطرفين من بعضهم وكافة التفاصيل الأخرى وتحديثها بشكل مستمر.	
المؤشر السادس: شمولية التعريف والتدريب المقدم للمتطوعين	6.1	تعرف الجهة جميع المتطوعين الجدد بكافة المعلومات التي تهمهم حول الجهة، والعاملين والمتطوعين الذين سيكونون على تواصل معهم.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بتعريف جميع المتطوعين الجدد قبل انضمامهم للفرصة التطوعية بكافة المعلومات التي يحتاجونها والمتعلقة بالجهة وإدارة التطوع والأشخاص ذوي العلاقة بالفرصة التطوعية من خلال أدوات ووسائل تعريفية مجهزة بشكل مسبق ومناسبة لطبيعة الفرصة والمتطوعين.
	6.2	تزود الجهة المتطوعين بالمعلومات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ فرصهم التطوعية، وتقدم التدريب المناسب لهم حسب الاحتياج.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بتعريف المتطوعين بكافة التفاصيل المتعلقة بالفرصة التطوعية وتحديد الاحتياج التدريبي لهم وفق آلية محددة، مراعية الفروقات الفردية بين المتطوعين، مع تقديم التدريب اللازم لهم عبر الوسائل المناسبة.
	6.3	تراعي الجهة الوضوح والشفافية في بنود الاتفاقية المبرمة بينها وبين المتطوع وما يتوقعه الطرفان من الفرصة التطوعية.	تعني بهذه الممارسة مراعاة الجهة لتحقيق الوضوح والشفافية في بنود الاتفاقية التي يتم عقدها بينها وبين المتطوع قبل الالتحاق بالفرصة التطوعية واشتمالها كافة التفاصيل وتوقعات الطرفين من بعضهم بالإضافة لتوضيح طبيعة الفرصة التطوعية.
	6.4	توضح الجهة للمتطوعين الإجراءات المترتبة على المخالفات التي قد تصدر منهم وآلية تطبيقها.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية وإجراءات محددة لدى الجهة للتعامل مع مخالفات المتطوعين، ويتم إعلام المشرفين على المتطوعين، والمتطوعين بها قبل تنفيذ الفرصة التطوعية وتحديثها بشكل دوري.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الخامس: وضوح وملاءمة إجراءات الاستقطاب	5.1	تطلب الجهة المعلومات الأساسية فقط من المتطوعين من أجل تسكينهم في الفرص التطوعية، ويتم تسجيلها بطريقة ملائمة.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بطلب المعلومات والبيانات الضرورية من المتطوعين حسب طبيعة الفرصة ومتطلباتها وبما يضمن توفر الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لتسكين المتطوعين، ويتم تسجيل هذه البيانات وفقا للوسيلة المناسبة.
	5.2	تعذر الجهة من المتطوعين غير المقبولين وتوضح لهم أسباب عدم قبولهم مع إمكانية إحالتهم إلى فرص أو جهات أخرى متى كان ذلك مناسباً.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بالاعتذار من جميع المتطوعين غير المقبولين بأسلوب مناسب وقبل موعد بدء الفرصة التطوعية بفترة مناسبة وباستخدام وسيلة تواصل فعالة مع توضيحها لأسباب عدم القبول، ودراسة إحالة بعض المتطوعين إلى جهات أخرى عند الإمكان بعد أخذ الموافقة منهم.
	5.3	تعتمد الجهة آلية واضحة ومحددة للتحقق من سلامة السجلات المدنية للمتطوعين متى دعت الحاجة إلى ذلك.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة ومطبقة ومعلنة لدى الجهة للتحقق من سلامة السجلات المدنية للمتطوعين بما يتناسب مع متطلبات الجهة الإشرافية للجهة وحساسية الفرصة التطوعية.
	5.4	تعتمد الجهة إجراءات الاستقطاب والتسكين الملائمة لفرص المتطوعين والاحتياجات الفردية ويتم تطبيقها بشكل دوري.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة باستقطاب وتسكين المتطوعين في الفرص التطوعية باستخدام وسائل تتلاءم مع طبيعة الفرص والمتطوعين المتقدمين لها.
	5.5	توفر الجهة معلومات واضحة للمهتمين بالعمل التطوعي بما يتعلق بالفرص التطوعية المتاحة، وإجراءات التسجيل والاختيار، وتوقعات المتطوعين والجهة من بعضهم.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بنشر الفرص التطوعية التي تحتاج إليها بشكل دوري والمعلومات الخاصة بالعمل التطوعي والتي توضح إجراءات التسجيل والفرز لدى الجهة وتوقعات الطرفين من بعضهم وكافة التفاصيل الأخرى وتحديثها بشكل مستمر.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر الثامن: تقدير المساهمات التطوعية والاعتراف بها	8.1	تعتبر الجهة ومنسوبوها -من الإدارة العليا والعاملين فيها - بشكل فعال عن تقديرهم لإسهامات المتطوعين والجهات بطريقة رسمية وغير رسمية، وتوضح فائدة مساهماتهم على الجهة والمجتمع	تعني بهذه الممارسة مساهمة منسوبي الجهة في تقدير المتطوعين والجهات المساهمة معهم في تفعيل العمل التطوعي والتعبير لهم عن فائدة وأثر إسهاماتهم بأساليب متنوعة وبطريقة رسمية وودية وبشكل دوري.
	8.2	تمنح الجهة المتطوعين الذين نفذوا فرصاً تطوعية مكتملة شهادات توضح إنجازاتهم.	تعني بهذه الممارسة منح الجهة للمتطوعين الذين قاموا بتنفيذ فرص تطوعية شهادات تتضمن معلومات وأمية عن الفرصة التطوعية وعدد الساعات التي قدموها وذلك بعد انتهاء الفرصة بفترة مناسبة وبوسيلة ملائمة.
	8.3	تجتهد الجهة للحصول على التغذية الراجعة من المتطوعين حول الفرص التي قاموا بتنفيذها.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة لدى الجهة لطلب التغذية الراجعة من المتطوعين وتقييم رضاهم بعد تنفيذهم الفرصة التطوعية وجمع ملاحظاتهم وتحليلها والتحسين في تجربة المتطوع بناء عليها.
	8.4	تتيح الجهة الفرصة للمتطوعين الفاعلين لإبداء وجهات نظرهم التحسينية والمشاركة في صنع القرار المتعلقة بوحدة التطوع متى كان ذلك مناخاً.	تعني بهذه الممارسة إتاحة الجهة للمتطوعين المميزين والمتحمسين بالمبادرة والنقد البناء فرص المساهمة في إبداء آرائهم وملاحظاتهم والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بوحدة التطوع من خلال وسائل متنوعة وعملية كل ما كان ذلك ممكناً.
	8.5	توفر الجهة للمتطوعين فرصة مواصلة تطوير مهاراتهم ومواهبهم ضمن الأدوار والفرص المتوفرة كلما كان ذلك مناسباً.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة لدى الجهة يتم من خلالها التخطيط لتطوير المتطوعين المتميزين بالجهة من خلال الوسائل المناسبة كإدماجهم في فرص تطوعية أخرى أو تقديم التدريب لهم و. نتابع تقدمهم وفقاً لاداءه تقييم عملية.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر السابع: مدى توفر الدعم والإشراف اللازم للمتطوعين	7.1	ترتبط الجهة المتطوعين بالأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم لتنفيذ فرصهم التطوعية وتقدم لهم الدعم والإشراف لتنفيذ فرصهم.	تعني بهذه الممارسة قيام الجهة بتعيين الأشخاص المناسبين لتقديم الدعم والإشراف للمتطوعين وربطهم ببعضهم مع مناقشة الجهة للمتطوعين حول طبيعة الدعم والإشراف المناسبين لهم والتأكد من حصولهم عليه بالطريقة المناسبة.
	7.2	تستجيب الجهة لطلبات المتطوعين حول المهام التي يعدونها غير واقعية، أو خارج نطاق مهامهم، أو أنهم لا يملكون المهارات اللازمة للقيام بها وفق آلية محددة.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة ومعلنة لدى الجهة للاستجابة لاعتذارات المتطوعين عن المهام الجديدة الخارجة عن نطاق مهامهم الأساسية المحددة في الاتفاقية، أو الاعتذار بسبب عدم امتلاكهم للمهارات اللازمة للقيام بها وتطبيقها بطريقة عملية.
	7.3	تقدم الجهة للمتطوعين تغذية راجعة حول أدائهم في الفرص التطوعية التي قاموا بتنفيذها.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة ومعلنة لدى الجهة لتقديم التغذية الراجعة للمتطوعين الحاليين أو الذين أمموا تنفيذ فرصهم التطوعية وتقييم أدائهم في الفرص التطوعية التي قاموا بتنفيذها.
	7.4	تبلغ الجهة المتطوعين بكل التغييرات التي قد تؤثر على مهامهم.	تعني بهذه الممارسة وجود آلية محددة ومعلنة لدى الجهة لإبلاغ المتطوعين بكافة التغييرات التي قد تؤثر على أدائهم في الفرصة التطوعية وتطبيقها بطريقة عملية.

المؤشر	رقم الممارسة	الممارسة	شرح الممارسة
المؤشر التاسع: تفعيل التقنية في إشراك المتطوعين	9.1	تستخدم الجهة الوسائل التقنية لتسويق الفرص التطوعية واستقطاب الراغبين في التطوع والتواصل معهم.	نعني بهذه الممارسة استخدام الجهة لوسائل تقنية متعددة وملائمة للفئات المستهدفة في تسويق الفرص التطوعية واستقطاب المتطوعين وتحدد قنوات تواصل عملية لاستقبال استفسارات المتطوعين.
	9.2	تلتزم الجهة باستخدام وسائل التقنية الحديثة في عمليات إشراك وإدارة المتطوعين.	نعني بهذه الممارسة استخدام الجهة لتطبيقات وأدوات تقنية عملية وفعالة لجميع عمليات وإجراءات إشراك المتطوعين.
	9.3	تقيم الجهة وسائل التقنية لتحديد أكثرها فاعلية لدعم المتطوعين وإشراكهم.	نعني بهذه الممارسة قيام الجهة بتقييم الوسائل التقنية التي يمكن استخدامها في إشراك المتطوعين وفق خطة زمنية محددة وتحديثها بشكل دوري.

أهم ما يميز عناية في استقطاب المتطوعين



حرصها الدائم على تسويق الفرص التطوعية
لاستقطاب المتطوعين بناء على الاحتياج.



معايير الحوكمة

المؤشرات والممارسات				المجالات والموضوعات		
عدد أسئلة التحقق	عدد الممارسات	وزن المؤشر	المؤشر الرئيسي	رقم المؤشر	الموضوعات	م
					عدم عضوية أحد أعضاء السلك القضائي في مجلس الإدارة.	24
					تعريف المجلس الجديد بعمل الجمعية وخاصة الجوانب المالية والقانونية	25
					تعيين المدير التنفيذي والمحاسب	26
					انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	27
					الإنذارات والمخالفات	28
					إنشاء الفروع داخل المملكة	29
3	1	3%	التزام الجمعية بإنشاء فروعها ومكاتبها وفق ما تحدده الأنظمة واللوائح.	4	إنشاء مكاتب للجمعية داخل نطاقها الإداري	4
					إعداد ورفع التقرير السنوي المعتمد وصورة من الميزانية التقديرية للعام الجديد إلى المركز	31
					رفع التقارير المالية عن السنة المنتهية إلى المركز خلال 4 أشهر	32
					إعداد ورفع التقارير المالية الربعية من قبل المشرف المالي	33
					وضع التدابير لتحديد وفهم مخاطر تمويل الإرهاب والتقييم والتوثيق والتحديث بشكل مستمر	34
					وضع السياسات والإجراءات والضوابط وتنفيذها بفعالية	35
					لمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله	36
					تحديد محتويات السياسات والإجراءات والضوابط المتعلقة بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله	37
					التقيد بنظام مكافحة غسل الأموال	38
					وضع المؤشرات الدالة على وجود شبهة عمليات غسل أموال	39
					الإجراءات المطلوبة عند الاشتباه بجريمة غسل أموال	40
					حظر إبلاغ أو تنبيه العميل أو أي شخص آخر ذو علاقة بشبهة غسل الأموال بالعمليات الجارية	41
					تنفيذ البرامج التوعوية الداخلية الوقائية من جرائم الإرهاب وتمويله.	41
13	5	14.50%	التزام الجمعية بكافة مستوياتها الإدارية بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال من خلال المؤشرات والسياسات والإجراءات الداخلية.	6	الأنظمة السارية في المملكة (أنظمة مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله)	6

ملخص المعيار				المجالات والموضوعات		
عدد أسئلة التحقق	عدد الممارسات	وزن المؤشر	المؤشر الرئيسي	رقم المؤشر	الموضوعات	م
					وجود واعتماد اللائحة الأساسية للجمعية	1
					تحديد كيفية اختيار رئيس المجلس وثانيه والمصرف المالي واختصاصات كل منهم	2
					تحديد آلية تشكيل اللجان	3
					تحديد فئات وشروط وأحكام العضوية في الجمعية	4
					اختصاصات المشرف المالي	5
					إجراءات التعديل على اللائحة الأساسية للجمعية	6
					حالة اشتراكات أعضاء الجمعية العمومية	7
					حالة انقضاء الجمعية العمومية	8
					الاجتماع العادي الأول للجمعية العمومية خلال السنة المالية	9
					الاجتماع غير العادي للجمعية العمومية	10
					سلامة اجتماع الجمعية العمومية	11
					اختصاصات الجمعية العمومية العادية	12
					اختصاصات الجمعية العمومية غير العادية	13
					رفع محاضر اجتماعات الجمعية العمومية إلى المركز	14
					قرارات الجمعية العمومية غير العادية	15
					أحكام عامة	16
					اختصاصات مجلس الإدارة في التخطيط والرقابة والمتابعة	17
					تفعيل سياسات وأسس الحوكمة	18
					المسؤوليات المالية والصلاحات الممنوحة	19
					انتظام اجتماعات مجلس الإدارة	20
					عدم الجمع بين عضوية المجلس والوظيفة في الجمعية	21
					عدم الجمع بين عضوية المجلس والعمل في المركز أو الجهة المشرفة	22
					عدم العضوية في المجلس لأكثر من دورتين	23
8	4	6%	التزام الجمعية بالضوابط والإجراءات المنظمة للائحة الأساسية للجمعية.	1	وجود واعتماد اللائحة الأساسية للجمعية	1
					إدارة ملف الجمعية على العمومية بكفاءة عالية وتطبيق كافة الأحكام والضوابط لزيادة فاعليتها.	2
31	5	19.5%	قدرة الجمعية على إدارة ملف الجمعية العمومية بكفاءة عالية وتطبيق كافة الأحكام والضوابط لزيادة فاعليتها.	2	سلامة اجتماع الجمعية العمومية	2
					التزام الجمعية بالأحكام والضوابط المنظمة لمجلس الإدارة وزيادة فاعليته.	3
56	9	33%	التزام الجمعية بالأحكام والضوابط المنظمة لمجلس الإدارة وزيادة فاعليته.	3	انتظام اجتماعات مجلس الإدارة	3

المؤشرات والممارسات					المجالات والموضوعات			
عدد أسئلة التحقق	عدد الممارسات	وزن المؤشر	المؤشر الرئيسي	رقم المؤشر	الموضوعات	م	المجال	م
11	2	%5	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط عند تنفيذ البرامج والأنشطة داخل نطاقها الإداري أو داخل المملكة أو خارجها.	7	الحصول على الترخيص وممارسة الأنشطة وفق الأهداف	42	الأنشطة والفعاليات والتعاقدات	7
					ممارسة الجمعية للأنشطة خارج نطاقها الإداري	43		
					المشاركة في الفعاليات والمضويات خارج المملكة	44		
					الحصول على الموافقة للتعاقدات الدولية	45		
					جمع التبرعات واستخدامها جزء منها في نشاط آخر غير الغرض الذي جُمعت من أجله	45		
13	3	%5.5	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإيرادات والمصرفيات وأمنلاك المقار.	8	صرف أموال الجمعية لتحقيق أغراضها	46	الإيرادات والمصرفيات والتملك	8
					التصرف في فائض الإيرادات لدى الجمعية ووضعها في أوقاف أو استثمارات	47		
					استقبال الإعانات من خارج المملكة دون طلب	48		
					موافقة الجمعية العمومية على التملك	49		
					حفظ الوثائق والمكاتب في مقر الجمعية	50		
11	3	%1.50	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للوثائق والسجلات.	9	حفظ الوثائق المرتبطة بالمستفيدين	51	الوثائق والسجلات	9
					حفظ السجلات والمستندات المالية للتقيد بنظام مكافحة غسل الأموال	52		
					التدوين في سجلات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة	53		
					إصدار بطاقات عضوية الجمعية العمومية	54		
					قرارات تكوين اللجان الدائمة والمؤقتة وتحديد اختصاصاتها	55		
8	1	3.50	التزام الجمعية بضوابط تكوين وتنظيم عمل اللجان الدائمة والمؤقتة.	10	تجوب عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة في عضوية اللجان الدائمة	56	تكوين اللجان	10
					تفويض الصلاحيات عند تشكيل اللجنة التنفيذية	57		
					عدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	58		
35		%100	المجموع					

معيار الإفصاح والشفافية

ملخص المعيار

المجالات والمؤشرات والممارسات

رقم المؤشر	المجال	المؤشر	وزن المؤشر	م	الممارسات	عدد أسئلة التحقق
1	اللوائح والأنظمة	نشر اللوائح والأنظمة والسياسات المعتمدة وإتاحتها للمستهدفين منها.	25%	1	تمتلك الجمعية موقعاً إلكترونياً تنشر فيه جميع البيانات.	9
				2	تنشر الجمعية لائحته الأساسية المعتمدة في موقعها الإلكتروني.	

المجالات والمؤشرات والممارسات

رقم المؤشر	المجال	المؤشر	وزن المؤشر	م	الممارسات	عدد أسئلة التحقق
2	بيانات القائمين على الجمعية	الإفصاح عن بيانات القائمين على شؤون الجمعية.	17%	3	تنشر الجمعية لوائحها وسياساتها المعتمدة على موقعها الإلكتروني ومنصاتها المختلفة وتؤكد من قدرة المستهدفين من الوصول إليها ومنها: 1. سياسة جمع التبرعات. 2. سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين وتقديم الخدمات. 3. آلية إدارة المتطوعين 4. سياسة تعارض المصالح. 5. سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. 6. سياسة خصوصية البيانات. 7. سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها.	15
				4	تفصح الجمعية في موقعها الإلكتروني عن بيانات الجمعية العمومية ومنها: 1- أسماء أعضاء الجمعية العمومية ونوع عضويتهم. 2- محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.	

المجالات والمؤشرات والممارسات

رقم المؤشر	المجال	المؤشر	وزن المؤشر	م	الممارسات	عدد أسئلة التحقق
3	بيانات الجمعية	نشر بيانات الجمعية وفروعها ومكاتبها والحصول على التفذية الراجعة من أصحاب العلاقة.	12%	8	تفصح الجمعية في موقعها الإلكتروني عن:	10
					1. أسماء أعضاء مجلس الإدارة ومدة دورة المجلس والمدة المتاحة للأعضاء.	
					2. أسماء اللجان الدائمة وأعضائها واختصاصاتها.	
					5 كما تفصح الجمعية في نموذج الإفصاح عن:	
					1. العلاقات العائلية أو التجارية بين أعضاء المجلس والقياديين التنفيذيين أو الموظفين في الجمعية.	
					2. تعاقبات الجمعية مع شركة لمصو مجلس إدارة أو أحد من أقاربه من الدرجة الأولى.	
					6 تفصح الجمعية في موقعها الإلكتروني عن بيانات الموظفين القياديين في الجمعية ومنهم:	
1. اسم المدير التنفيذي.						
2. أسماء مديري الفروع والمكاتب وبيانات التواصل معهم.						
7 أسماء نواب المديرين ومديري الإدارات العامة ومن في حكمهم وبيانات التواصل معهم.						
7 تملن الجمعية عن الوظائف القيادية الشاغرة بما فيها المدير التنفيذي ومديري الفروع والمكاتب والإدارات وذلك عبر المنصات المناسبة.						
3	بيانات الجمعية	نشر بيانات الجمعية وفروعها ومكاتبها والحصول على التفذية الراجعة من أصحاب العلاقة.	12%	8	تلقى الجمعية الاستفسارات والمقترحات والشكاوى من العاملين والمستفيدين والملاء لديها ومن كافة أفراد المجتمع من خلال موقعها الإلكتروني ومنصاتها الإلكترونية الأخرى -إن وجدت- وتزودهم بالتفذية الراجعة.	10

المجالات والمؤشرات والممارسات

رقم المؤشر	المجال	المؤشر	وزن المؤشر	م	الممارسات	عدد أسئلة التحقق
4	أهداف وبرامج الجمعية	نشر أهداف الجمعية وتقارير البرامج والأنشطة المنفذة في جميع فروعها ومكاتبها.	22%	9	تنشر الجمعية استبانات محدّدة ومتنوّعة لتقييم أدائها وقياس مدى رضا العاملين والمستفيدين والملاء والزوّار لديها، ثم تقوم باتخاذ التوصيات والقرارات من مجلس الإدارة وتنشر التفذية الراجعة على منصاتها الإلكترونية المناسبة.	5
					10 تنشر الجمعية رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية على موقعها الإلكتروني.	
					11 تنشر الجمعية تقارير البرامج والأنشطة بما في ذلك البرامج الاستثمارية أو المقاربية وقراراتها في منصاتها الإلكترونية بما فيها موقعها الإلكتروني.	
					12 تنشر الجمعية الإحصائيات الدقيقة المتعلقة بالمساعدات النقدية والعينية وأعداد وفتات المستفيدين منها في منصاتها الإلكترونية بما فيها موقعها الإلكتروني.	
13 تقوم الجمعية بإبلاغ المستهدفين من الأنظمة واللوائح والسياسات عند القيام بنشرها أو تحديثها.						
5	القوائم المالية	نشر القوائم المالية المدققة والمعتمدة من مجلس الإدارة.	13%	14	تنشر الجمعية التقرير المالي السنوي المعتمد من مراجع الحسابات ومن الجمعية العمومية على موقعها الإلكتروني.	1
					1	
6	نموذج الإفصاح	نشر نموذج الإفصاح المعتمد من مجلس الإدارة والمنطبق مع واقع الجمعية.	11%	15	توفّر الجمعية البيانات المطلوبة في نموذج الإفصاح في الوقت المحدد وتأكّد من تطابقها ودقتها وتعتمدها من رئيس مجلس الإدارة.	3
					3	
		المجموع	100%			

معييار السلامة المالية (التنظيم المالي)

ملخص التنظيم المالي

المؤشرات والممارسات				المجالات والموضوعات			
عدد أسئلة التحقق	عدد الممارسات	وزن المؤشر	المؤشر الرئيسي	رقم المؤشر	الموضوعات	م	المجال
19	4	%25	التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.	1	الهيكل التنظيمي	1	الهيكل التنظيمي
					الوصف الوظيفي للوظائف المالية	2	
					الصلاحيات المالية والإدارية	3	
					اختصاصات المشرف المالي	4	
					تعيين المحاسب	5	
					اختصاصات مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة.	6	
					عدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.	7	
43	5	%35	التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتنفيذها داخل الجمعية	2	لائحة السياسات المالية	8	تفعيل السياسات والإجراءات
					دليل الإجراءات المالي	9	
					تفعيل السياسات وأسس الحوكمة	10	
					جمع التبرعات واستخدام جزء منها في نشاط آخر غير الغرض الذي جمعت من أجله.	11	
					استقبال الإعانات من خارج المملكة.	12	
					اشتراكات الأعضاء	13	
					لائحة المشتريات	14	
					سياسات الصرف للبرامج	15	
					موافقة الجمعية العمومية على التملك.	16	

					التصرف في فائض الإيرادات لدى الجمعية ووضعها في أوقاف أو استثمارات.	17	
2	1	%10	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات	3	تفعيل السجلات الإدارية والمحاسبية	18	3 السجلات والمستندات
8	1	%10	التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للمركز خلال الفترات المحددة	4	إعداد التقارير المالية	19	4 التقارير
4	2	%20	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات	5	تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة	20	5 الإجراءات المالية والمحاسبية
					استخدام البرنامج المحاسبي	21	
					الالتزام بدليل الحسابات الموحد	22	
76	13	%100	المجموع				

المحور	الفقرات	كبير جدا 5	كبير 4	متوسط 3	قليل 2	قليل جدا 1
الوعي والمعرفة	لدي الوعي الكافي بأهمية نشر طبيعة عمل الجمعية					
	لدي الوعي الكافي بأهمية نشر رسالة ورؤية الجمعية					
	لدي الوعي الكافي بأهمية نشر أهداف الجمعية					
الترويج للغة التي أسست من أجلها الجمعية	أقوم بالترويج للخدمات التي تقدمها الجمعية					
	أقوم بالترويج للإنجازات التي تحققتها الجمعية					
	أقوم بالترويج للقضية التي تتبناها الجمعية					
	أقوم بالترويج للأهداف التي تتبناها الجمعية					
	أقوم بالترويج لرؤية ورسالة الجمعية					
جمع التبرعات والحصول على الدعم المادي	أساهم من خلال التسويق في جمع التبرعات للجمعية					
	التعريف بالمشاريع والمبادرات التي تطلقها الجمعية زادت من التبرعات					
	زادت التبرعات للجمعية من المانحين من خلال التسويق					
	زاد عدد الداعمين من خلال التسويق					
	التقارير الدورية للجمعية زادت ثقة الداعمين					
إشراك المتطوعين	أعزف بإنجازات الجمعية لزيادة عدد المتطوعين					
	أسوق من خلال أكثر من منصة لزيادة عدد المتطوعين					
	أسوق للفرص التطوعية في عناية لزيادة عدد المتطوعين					
	أسوق للعمل التخصصي للجمعية لاستقطاب كفاءات من المتطوعين					
	أشجع المتطوعين للتعريف بالفرص التطوعية للجمعية					
الوصول إلى المستفيدين	أساهم من خلال التسويق للوصول إلى المستفيدين					
	أساهم من خلال التسويق في زيادة عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجمعية					
	أساهم من خلال التسويق في تقديم الخدمات لمستحقيها من المستفيدين					
الأثر المجتمعي	أساهم من خلال التسويق لمنجزات الجمعية في تعظيم الأثر المجتمعي لها					
	أسوق تقارير قياس أثر برامج الجمعية للتعريف بدورها في تلبية الاحتياج المجتمعي					
	أسوق تقارير قياس أثر برامج الجمعية لتعزيز الصورة الذهنية لدى أفراد المجتمع					
الحكومة	أعرف بالتزام الجمعية بتطبيق متطلبات الحكومة					
	أعرف بالتزام الجمعية بتطبيق متطلبات الجودة والتميز					
الشراكات الإستراتيجية	أساهم من خلال التسويق لزيادة عدد الشراكات الفاعلة					
	أساهم من خلال الشراكات الى زيادة عدد المستفيدين					
	أساهم من خلال التسويق في الحصول على تخفيض التزام على الجمعية					
	أساهم من خلال التسويق في تعزيز السمعة والصورة الذهنية للجمعية					
	أساهم من خلال التسويق في زيادة عدد اشتراكات العضوية في الجمعية					

بجماليات



الأستاذ / مشاري محمد بن دليلة

نائب الأمين العام لجمعية عناية الصحية

- ماجستير في إدارة المنظمات غير الربحية من جامعة حائل.
- حاصل على الزمالة الأوروبية في إدارة المنظمات غير الربحية، جامعة غرناطة - إسبانيا.
- حاصل على شهادات احترافية في القيادة وإدارة المشاريع والموارد البشرية.
- خبير في القطاع غير الربحي (تزيد عن 15 سنة).
- خبرة في القطاع الخاص المصرفي (10 سنوات).
- مستشار إداري معتمد من وزارة التجارة.
- عضو مؤسس لعدد من الجمعيات الأهلية.
- كاتب صحفي معتمد من الهيئة العامة لتنظيم الإعلام في المجال الثقافي والاجتماعي وغير الربحي.
- لديه اهتمام بالتطوير الإداري وهندرة الأعمال.
- لديه القدرة على التفاوض والإقناع والتواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات الحاسمة، والتحدث أمام الجمهور.
- حاصل على مجموعة من الدورات التطويرية في القيادة والإدارة (تزيد عن 1000 ساعة) وشهادات وجوائز التميز المؤسسي.

المؤلف
في سطور

(أعيش لأحب
وأتعلم
وأترك أثراً)