



جمعية عناية الصحية  
Enayah Health Society

# دراسة التكلفة والعائد لإدارات جمعية عناية الصحية

مؤشرات مالية ومجتمعية تكشف عن فاعلية  
الاستثمار الإداري في القطاع غير الربحي

دراسة علمية مُحكّمة



enayah.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| المحور الرابع: مقارنة النتائج بدراسات سابقة ونماذج مرجعية       |
| منهجية المقارنة والنتائج                                        |
| <b>القسم الثاني: النتائج التفصيلية للدراسة</b>                  |
| <b>المحور الأول: نطاق التحليل</b>                               |
| الفترة الزمنية للبيانات                                         |
| الوحدات الإدارية المشمولة في الدراسة                            |
| تحليل التكاليف والعوائد                                         |
| العمليات الرئيسية                                               |
| <b>المحور الثاني: خارطة المعنيين</b>                            |
| خارطة المعنيين بجمعية عناية                                     |
| جدول تعريف المعنيين                                             |
| مصفوفة المعنيين                                                 |
| <b>المحور الثالث: المنتجات وتسعيرها</b>                         |
| جدول المنتجات                                                   |
| جدول تسعير وقيم المنتجات                                        |
| <b>المحور الرابع: النتائج الكلية عن النصف الأول من عام 2024</b> |
| نتيجة إدارات الجمعية عن النصف الأول من عام 2024                 |
| نتائج الأعمال للنصف من عام 2024 (القيمة الأقرب ألف ريال)        |
| صافي التكلفة حسب الإدارات                                       |
| تحليل التكاليف                                                  |
| <b>المحور الخامس: تحليل تفصيلي للإدارات</b>                     |
| تحليل تفصيلي لجميع الإدارات                                     |
| <b>التوصيات</b>                                                 |
| التوصيات العامة                                                 |
| توصيات مركزة حول الإدارات                                       |
| المراجع والمصادر                                                |

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| شهادة تحكيم الدراسة                                               |
| كلمة رئيس مجلس الإدارة                                            |
| كلمة الأمين العام                                                 |
| كلمة مدير المشروع                                                 |
| تعريف بجمعية عناية                                                |
| الأهداف الاستراتيجية                                              |
| الخريطة الاستراتيجية                                              |
| أعضاء مجلس الإدارة                                                |
| الملخص التنفيذي                                                   |
| <b>القسم الأول: المنهجية والنتائج الكلية</b>                      |
| <b>المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>                     |
| الخلفية والمبررات العامة                                          |
| مرجعية الدراسة                                                    |
| النتائج المتوقعة                                                  |
| مشكلة الدراسة                                                     |
| المنهجية العلمية للدراسة                                          |
| خطة الدراسة                                                       |
| مراحل تنفيذ الدراسة                                               |
| الاعتبارات الأخلاقية                                              |
| <b>المحور الثاني: النتائج</b>                                     |
| ملخص ومناقشة نتائج التحليل                                        |
| السياق الداخلي                                                    |
| السياق الخارجي                                                    |
| تفسير التباينات بين الإدارات                                      |
| ربط النتائج بسياق الجمعية                                         |
| مناقشة الفرص التحسينية للإدارات                                   |
| <b>المحور الثالث: الموازنة بين الأداء المالي والأثر الاجتماعي</b> |
| كيف يتحقق التوازن بين الأداء المالي واستدامة الأثر الاجتماعي؟     |

## شهادة تحكيم الدراسة العلمية



RESEARCH  
ASSISTANT  
مساعد البحث

شركة مساعد البحث للبحوث والدراسات  
السجل التجاري : 1009007814

### شهادة تحكيم دراسة علمية

تشهد شركة / مساعد البحث للبحوث والدراسات بأنها قد قامت بعملية تحكيم علمي للدراسة المقدمة من : الجمعية الخيرية الصحية لرعاية المرضى ( عناية )

عنوان الدراسة : دراسة التكلفة و العائد لإدارات جمعية عناية الصحية

#### التقييم النهائي :

| قرار التقييم                 | نطاق الدرجات | درجة التحكيم النهائي |
|------------------------------|--------------|----------------------|
| ( √ ) مُعتمد                 | 75 – 100     | 100/80               |
| ( ) مُعتمد مع التعديل العلمي | 74 – 60      |                      |
| ( ) غير مُعتمد / مرفوض       | أقل من 60    |                      |

تاريخ منح الشهادة : 4/6/2025



اللجنة العلمية

## كلمة رئيس مجلس الإدارة



الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .. أما بعد  
درجت جمعية عناية الصحية - بفضل الله - منذ تأسيسها على تقديم خدمات صحية  
تلبى احتياج المستفيد، وحرصت أن يكون ذلك بمنهجية تضمن الكفاءة والاستدامة،  
وهذا يتطلب تعزيز كفاءة الموارد البشرية باعتبارها المحور الأبرز في تحسين الأداء  
المؤسسي.  
وتأتي هذه الدراسة انطلاقاً من التزام الجمعية بتحقيق معايير الكفاءة والشفافية،  
حيث تهدف إلى تحليل التكلفة والعائد لكل وحدة تنظيمية داخل الجمعية، مما يمكننا  
من اتخاذ قرارات مبنية على حقائق ومعلومات مستندة على بيانات يتم تحليلها  
وإدارتها بصورة تحقق الغاية منها.  
إن تطوير المنظمات - أيا كان نوعها - يبدأ من حسن استقطاب العاملين وتمكينهم  
وتعزيز ولائهم واستبقائهم وإيجاد بيئة جاذبة تحفز على الإبداع والابتكار وإدارة  
الوقت بكفاءة وفعالية، وهذا هو حجر الأساس الذي انطلقت منه الجمعية  
ومستمرة عليه كنهج مستدام، ونرجو أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق هذه  
الغاية، والله الموفق.

**د. عبد الرحمن بن عبدالعزيز السويلم**



## كلمة الأمين العام

الحمد لله الذي وفقنا لخدمة مجتمعنا عبر هذه الجمعية الرائدة، التي تواصل سعيها نحو تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة التشغيل وضمان الاستدامة المالية. وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة التحليلية كخطوة إستراتيجية مهمة لتقييم الأداء المالي والتشغيلي للإدارات، استناداً إلى منهجية علمية دقيقة في قياس التكلفة والعائد، بما يمكننا من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة تعزز الكفاءة وترشد الموارد. وقد أظهرت الدراسة نتائج لافتة، حيث بلغ إجمالي الإيرادات 11.5 مليون ريال مقابل تكاليف تشغيلية قدرها 8.8 مليون ريال، ونتج عن ذلك عائد صافي قدره 2.7 مليون ريال خلال نصف عام فقط. كما بلغ متوسط الربحية لكل موظف 39 ألف ريال، مما يؤكد قيمة الاستثمار في الكوادر البشرية والإدارية للجمعية. وتسهم هذه النتائج في إبراز مكامن القوة والتحديات داخل الإدارات، وتوجيه إستراتيجيات تطوير الأداء وتحسين كفاءة الإنفاق بشكل عملي. كما تتيح الدراسة أساساً لتحديث أنظمة التحفيز والتقييم، بحيث يُبنى التقدير المؤسسي على الأداء الفعلي والقيمة المضافة الحقيقية. وانطلاقاً من هذه المؤشرات، نؤكد التزامنا بمواصلة التطوير المستمر، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتحقيق أفضل العوائد من مواردنا، إلى جانب ربط التقييمات بأدوات القياس المالي والتشغيلي لضمان التوازن بين الجانب المالي والأثر المجتمعي، بما يخدم المستفيدين أولاً.

**د. سلمان بن عبدالله المطيري**

## كلمة مدير المشروع

في ظل سعي الجمعية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أقصى استفادة من مواردها المالية والبشرية، جاءت هذه الدراسة لتقديم تحليلاً شاملاً للتكاليف والعوائد الخاصة بكل وحدة تنظيمية، مما يتيح رؤية واضحة حول الأداء المالي والتشغيلي. حيث تهدف الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة كل إدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، والعمل على تحسين كفاءة الإنفاق وتعزيز الاستدامة المالية من خلال إستراتيجيات قائمة على التكلفة والعائد..

ومن هذا المنطلق يسرنا أن نقدم لكم هذه الدراسة التحليلية التي تسلط الضوء على الأداء المالي والتشغيلي للوحدات التنظيمية في الجمعية خلال الفترة من 1 يناير 2024 إلى 30 يونيو 2024. يهدف هذا المشروع إلى تقديم رؤية واضحة حول التكلفة والعائد لكل وحدة تنظيمية، من خلال تحليل شامل يعتمد على منهجية دقيقة تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية.

لقد انتهجنا في هذه الدراسة مفهوم تحليل الأداء المالي والتشغيلي كما لو أن كل وحدة تنظيمية كيان مستقل يقدم خدماته للجمعية، مما يتيح لنا تحديد القيمة المضافة التي تحققها كل إدارة. وقد شمل التحليل مراجعة وتحليل الإيرادات والمصروفات وتحديد المعنيين ومنتجاتهم وتقييمها وفق أسعار السوق، مقارنة العوائد بالتكاليف، وتحليل نقاط القوة والضعف لكل وحدة، وصولاً إلى تقديم توصيات إستراتيجية لتحسين الأداء العام.

إن النتائج التي توصلنا إليها تعكس مدى أهمية التخطيط القائم على تحليل التكلفة والعائد، إذ تساعد هذه الدراسة في تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وفتح المجال لتطوير أنظمة تحفيز قائمة على الأداء الفعلي لكل وحدة. كما أنها تُعد خطوة مهمة نحو تعزيز الاستدامة المالية وزيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية والإدارية.

في الختام، نود أن أتوجه بالشكر إلى الإدارة التنفيذية بالجمعية وعلى رأسها سعادة الدكتور سلمان المطيري الذي كان مسانداً وداعماً لنا في جميع مراحل المشروع وجميع الإدارات التي تعاونت معنا في توفير البيانات والمعلومات، ونخص بالشكر فريق العمل الذي بذل جهوداً كبيرة لإنجاز هذه الدراسة بدقة واحترافية. نأمل أن يكون هذا المشروع نقطة انطلاق نحو تحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة المالية، بما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمجتمع.

**فريق البحث العلمي بجمعية عناية**



## عن عناية

جمعية عناية إحدى الجمعيات الصحية الرائدة في المملكة، وهي مسجلة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برقم (364) وتاريخ 3/1/1428هـ، وتهتم بتقديم الخدمات الصحية عبر ثلاثة مسارات (العلاج، الوقاية، التوعية) وتستهدف المرضى الفقراء و ذوي الدخل المحدود، ويتولى رئاستها الفخرية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض، ويضم مجلس إدارتها نخبة من أصحاب المعالي والفضيلة العلماء ومجموعة من الأطباء الاستشاريين المتميزين من أبناء الوطن.

## الرؤية

منظومة صحية رائدة ومتميزة غير هادفة للربح.

## الرسالة

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

## الأهداف الإستراتيجية

نصت الخطة الإستراتيجية الثانية للجمعية التي تغطي الفترة (2024-2027) على (6) أهداف إستراتيجية تجاه المستفيدين، وهدفين إستراتيجيين يتعلق بالمواءمة المباشرة مع الرؤية الوطنية للمملكة.

### أهدافنا الإستراتيجية تجاه الرؤية الوطنية 2030

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

### أهدافنا الإستراتيجية تجاه المستفيدين

- تقديم الخدمات الصحية النوعية للمرضى.
- تعزيز الوقاية الصحية في المجتمع.
- المساهمة في بناء قدرات الممارسين الصحيين وتعزيز فاعليتهم.
- المساهمة في دعم المنظمات غير الربحية بخدمات ومنتجات تمكينيه.
- المشاركة في تقديم الخدمات الصحية للمجتمعات الأكثر احتياجاً.
- تطوير جاهزية الجمعية للاستجابة للأزمات الصحية.

## الخارطة الإستراتيجية



## أعضاء مجلس الإدارة

### الرئيس الفخري لجمعية عناية

صاحب السمو الملكي الأمير  
فيصل بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود



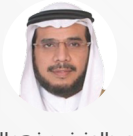
د. عبدالله بن محمد المطلق  
عضو



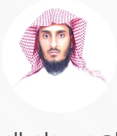
د. طلعت بن حمزة الوزنة  
نائب رئيس المجلس



د. عبدالرحمن بن عبدالعزيز السويلم  
رئيس المجلس



د. عبدالعزيز بن فهد القبايع  
عضو



د. إبراهيم بن علي العريني  
عضو



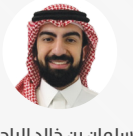
أ. عبدالمحسن بن عبدالعزيز الفارس  
عضو



الشيخ/ سليمان بن عبدالله الماجد  
عضو



د. رياض بن مهدي أبوسليمان  
عضو



أ. سلمان بن خالد الراجحي  
عضو



د. أماني بنت جميل المعلم  
عضو



أ. رakan بن عبدالله أبونيان  
عضو



د. فاطمة بنت يوسف الجعوان  
عضو



د. أحمد بن بدر  
عضو

الأستاذ / مشاري بن محمد بن دليلة  
نائب الأمين العام



الدكتور / سلمان بن عبدالله المطيري  
الأمين العام



الإدارة  
التنفيذية

## الملخص التنفيذي

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع غير الربحي وأهمية تحقيق الكفاءة المالية والتشغيلية، برزت الحاجة إلى تبني منهجيات علمية تدعم تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة المالية. ومن هذا المنطلق، نفذت جمعية عناية دراسة تحليلية لتقييم الأداء المالي والتشغيلي لوحداتها التنظيمية باستخدام منهجية التكلفة والعائد، بهدف رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق أعلى عائد ممكن من الموارد البشرية والمادية. شملت الدراسة 14 إدارة خلال الفترة من 1 يناير إلى 30 يونيو 2024، حيث بلغت الإيرادات 11.5 مليون ريال، مقابل تكاليف تشغيلية قدرها 8.8 مليون ريال، ونتج عن ذلك تحقيق عائد صافي قدره 2.7 مليون ريال بنسبة ربحية 23%، وبمتوسط ربحية للموظف بلغ 39 ألف ريال. وقد مكنت هذه الدراسة الإدارة العليا من الحصول على رؤية دقيقة حول كفاءة الأداء المؤسسي، وأبرزت الفجوات التشغيلية ومناطق الهدر المالي، مما يدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة تحقق الاستدامة وتعظم الأثر الاجتماعي للجمعية.

## أهداف الدراسة

01

رفع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي بنسبة 10% في الإدارات ذات الأداء المنخفض بنهاية عام 2025، بناءً على مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي الداخلي.

02

زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية والوحدات التنظيمية بنسبة لا تقل عن 10% خلال عام 2025 من خلال دعم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بالبيانات التحليلية.

03

تحديث الخطط التشغيلية للإدارات لعام 2025 لتبني على تقارير التكلفة والعائد وتحليل نقطة التعادل لكل إدارة.

04

جمع وتحليل البيانات التحليلية التي تمثل خط أساس لبناء مؤشرات تدعم وتوجه القرارات الاستراتيجية بنسبة 100% بنهاية عام 2025.

## أبرز التوصيات

1. **ربط** الحوافز وتقييم الأداء بنتائج دراسة التكلفة والعائد لتحقيق العدالة وتحفيز الكفاءة التشغيلية.
2. **اعتماد** نقطة التعادل كحد أدنى في خطط الإدارات لضمان تحقيق قيمة مضافة وتفاذي العوائد السالبة.
3. **تطوير** وتحديث جدول الخدمات والمنتجات ودمجه ضمن المستهدفات التشغيلية للإدارات.
4. **توثيق** مخرجات الإدارات بشواهد نظامية قابلة للتحقق لضمان جودة ودقة البيانات.
5. **استخدام** نتائج هذه الدراسة كخط أساس لمتابعة تحسّن القيمة المضافة مستقبلاً.
6. **تضمين** مؤشرات العائد الاقتصادي ضمن تقييمات مديري الإدارات وربطها بالعلاوات والمكافآت.

القسم الأول  
**المنهجية والنتائج**  
**الكلية**

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً ضمن رؤية 2030، التي أولت أهمية كبرى لتعزيز مساهمة المنظمات غير الربحية في التنمية الوطنية، وخصوصاً في مجالات حيوية كالرعاية الصحية. وتأتي جمعية "عناية" الخيرية الصحية بوصفها نموذجاً مؤسسياً رائداً في تقديم خدمات صحية نوعية للفئات الأقل حظاً، مركزة على مبادئ العمل الإنساني والتكافل المجتمعي. وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تقييم اقتصادي شامل لإدارات الجمعية، من خلال دراسة مدى كفاءتها التشغيلية، وقياس العائد الاجتماعي والاقتصادي لأنشطتها الصحية، ضمن بيئة عمل لا تستهدف الربح وإنما تحقيق الأثر المستدام. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى الربط بين القيم غير الربحية والممارسات المؤسسية القائمة على الكفاءة، بما يعزز من فاعلية إدارة الموارد ويزيد من أثر المبادرات الصحية على المستفيدين والمجتمع عموماً. تتناول الدراسة تحليل الأداء المالي والتشغيلي للإدارات المختلفة، وتسعى إلى تقديم مؤشرات كمية ونوعية حول فاعلية استثمار الموارد، وسبل تحسين الأداء والتوسع في نطاق الخدمات دون الإخلال بجودة الرعاية أو رسالة الجمعية. كما تسلط الضوء على فرص التحسين والتحديات، وتقديم توصيات عملية تدعم استدامة النمو في ظل التحولات التي يشهدها القطاع الصحي غير الربحي. وانطلاقاً من هذه الضرورات العالمية والوطنية، تبنت جمعية عناية نهجاً تحليلياً علمياً من خلال تنفيذ دراسة تفصيلية تعتمد على منهجية "التكلفة والعائد"، لتقييم أداء وحداتها التنظيمية وقياس القيمة الاقتصادية المضافة من كل إدارة. وقد جاءت هذه الدراسة في ظل سعي الجمعية لتعزيز أثرها الصحي والمجتمعي، وضمان استدامة مواردها، من خلال قرارات مبنية على بيانات دقيقة، تعزيز كفاءة الإنفاق، وتدعم التخطيط الاستراتيجي، وترفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

## 1/1 الخلفية والمبررات العامة

مع تطور البيئة التنظيمية في المملكة، وتزايد التركيز على كفاءة الأداء المؤسسي داخل القطاع غير الربحي، أصبحت الحاجة إلى أدوات تقييم دقيقة وموضوعية أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى، وأحد أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية اليوم هو غياب مؤشرات مالية تفصيلية توضح بشكل دقيق العائد الفعلي من أنشطة الإدارات المختلفة مقارنة بتكاليف تشغيلها. في هذا السياق، تواجه بعض الإدارات تحديات داخل الجمعيات مثل تداخل في المهام، والاشتراك في الإنفاق من الموارد، مما يصعب قياس أثر كل إدارة بشكل منفصل، ويؤدي إلى قرارات غير مستندة إلى جدوى اقتصادية واضحة. كما أن النماذج التقليدية في تقييم الأداء غالبًا ما تركز على الإنجاز الكمي أو الإداري فقط، دون النظر إلى الكفاءة الاقتصادية والعائد الفعلي لكل وحدة.

من هذا المنطلق، رأت جمعية عناية ضرورة تبني نموذج:

- يعتمد على فصل وتحليل التكاليف والعوائد على مستوى كل إدارة، بما يمكن من قياس القيمة المضافة لكل وحدة تنظيمية بناءً على الخدمات التي تقدمها.
- كشف الفجوات التشغيلية ومناطق الهدر غير المرئية.
- دعم إدارة الموارد والتخطيط المالي ببيانات تحليلية دقيقة.
- بناء نظام تحفيز وتقييم داخلي قائم على الأداء الحقيقي وليس على الوصف الوظيفي فقط.

تُعد هذه الدراسة أيضًا خطوة تأسيسية لبناء خط أساس (Baseline) يمكن قياس التحسن المستقبلي بناءً عليه، كما تمكّن الجمعية من التحرك بشكل مرّن في تخصيص الموارد، واستهداف نمو نوعي في أثر الخدمات، دون الاعتماد الكامل على التمويل الخارجي أو المعايير الانطباعية في التقييم.

## 2/1 مرجعية الدراسة

أخذت هذه الدراسة في الاعتبار الدراسات ذات العلاقة، وقد تم تحليل الموضوعات الواردة في تلك الدراسات، والتوصيات والنتائج التي توصلت إليها، وتصنف تلك الدراسات إلى (4) مجموعات:

1. دراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع هذه الدراسة.

2. تقارير ودراسات محلية.

3. دراسات ومنهجيات دولية داعمة.

4. كتب متخصصة في موضوع الدراسة.

### ثالثاً : دراسات و منهجيات دولية داعمة

(OECD (2020  
Social Impact Measurement for the Social Economy  
<https://www.oecd.org>  
-دراسة تقدم نماذج تقييم الأثر والكفاءة في المنظمات غير الربحية.  
(WHO (2021  
Strengthening Non-Governmental Organizations in Health Systems  
-يناقش دور الكفاءة والإدارة المالية في الجمعيات الصحية غير الربحية.  
Charity Navigator  
<https://www.charitynavigator.org>  
-أدوات قياس الأداء والكفاءة للمنظمات غير الربحية.

### رابعاً: كتب وأدلة متخصصة

-الدكتور أحمد السباعي (2020)  
اقتصاديات القطاع الثالث : الأداء والاستدامة.  
- كتاب متخصص في تحليل الجوانب الاقتصادية للجمعيات غير الربحية في العالم العربي.  
-عبدالرحمن النورى (2019)  
إدارة المنظمات غير الربحية : التحديات والفرص.  
-مرجع باللغة العربية في الحوكمة والكفاءة التشغيلية.  
-عبد الرحمن العبد الجبار، إدارة المنظمات غير الربحية – مدخل إداري تطبيقي، مكتبة العبيكان.  
-عبد الرحمن النقيب، الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية، دار الفكر العربي.

### أولاً: الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع هذه

دراسة أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي - 2023 نشرت في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات – (IJRSP)  
وهي دراسة ميدانية أجريت على مجموعة من الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد أثر تطوير الأعمال مثل (التوجه الإبداعي، التوجه الاستراتيجي، والتطوير التنظيمي) على الموارد المالية مثل (التخطيط المالي الاستراتيجي، الاستدامة المالية) في القطاع غير الربحي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والتخطيط المالي الاستراتيجي، وكذلك بين تطوير الأعمال والاستدامة المالية. تُعد هذه الدراسة مرجعاً قيماً لفهم العلاقة بين تطوير الأعمال والموارد المالية في الجمعيات الخيرية.

### ثانياً: التقارير والدراسات المحلية (داخل السعودية)

1/ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023).  
تقرير أداء القطاع غير الربحي في المملكة - مؤشرات النمو والاستدامة.  
- متاح عبر الرابط : <https://www.hrsd.gov.sa>  
2/ الهيئة العامة للإحصاء (2023).  
التقرير الإحصائي السنوي لمنظمات القطاع غير الربحي في السعودية.  
- يشمل بيانات عن إيرادات القطاع الصحي غير الربحي ونموه.  
- متاح عبر الرابط : <https://www.stats.gov.sa>  
3/ مركز القرار للدراسات الإعلامية (2022).  
القطاع غير الربحي في رؤية 2030 : فرص النمو واستدامة الأثر.  
-دراسة تحليلية لدور الجمعيات الصحية في التنمية.  
4/ الأنظمة والتشريعات الرسمية في السعودية.  
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية – بوابة القطاع غير الربحي  
- متاح عبر الرابط : <https://hrsd.gov.sa>  
5/ اللائحة الأساسية للجمعيات الأهلية في السعودية.  
6/ نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية – هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.  
7/ تقرير التنمية غير الربحية في المملكة – وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.  
8/ تقارير مؤسسة الملك خالد حول فاعلية القطاع الثالث.  
9/ مرصد المسؤولية الاجتماعية – جامعة الملك سعود.

## 3/1 النتائج المتوقعة

1. رفع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي بنسبة 10% في الإدارات ذات الأداء المنخفض بنهاية عام 2025.

### تفصيل الهدف :

تحسين فعالية العمليات في الإدارات التي أظهرت مؤشرات أداء ضعيفة أو دون المستوى خلال الفترة السابقة. سيتم قياس التحسن باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) مثل معدل الإنجاز، زمن تقديم الخدمة، وجودة المخرجات، وتكاليف الوحدة الواحدة.

### آلية التنفيذ:

1. تحليل أداء الإدارات بناءً على تقارير التكلفة والعائد الحالية.
2. تحديد الإدارات الأقل فعالية ووضع خطة تحسين مخصصة لكل منها.
3. تنفيذ برامج تأهيل إداري ومراجعة للمهام والإجراءات التشغيلية.
4. مراقبة الأداء دوريًا وقياس التحسن بالنسبة المقررة (10%).

### النتائج المتوقعة:

تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد، تقليل الهدر، وتحسين سرعة وجودة الخدمات الداخلية والخارجية.

2. زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية والوحدات التنظيمية بنسبة لا تقل عن 10% خلال عام 2025.

### تفصيل الهدف :

تعظيم الفائدة الاقتصادية من استثمار الجمعية في موظفيها وإداراتها من خلال رفع إنتاجية الفرد والوحدة مقارنة بالتكلفة، اعتمادًا على البيانات التحليلية في رسم السياسات وتوجيه الموارد، وفق متطلبات الخطة التشغيلية السنوية.

### آلية التنفيذ:

- ربط أداء الموظفين بمؤشرات العائد لكل وحدة.
- تعزيز نظم الحوافز بناءً على القيمة المضافة لكل موظف.
- تطوير الخطط التشغيلية والاستراتيجية باستخدام نتائج تحليل العوائد والتكاليف.
- متابعة تطور العائد على الاستثمار بشكل ربع سنوي.

### النتائج المتوقعة:

رفع القيمة الناتجة عن كل ريال يتم إنفاقه على الموارد البشرية والتشغيلية، وتحقيق استدامة مالية طويلة الأجل.

### 3. تحديث الخطط التشغيلية للإدارات لعام 2025 لتُبنى على تقارير التكلفة والعائد وتحليل نقطة التعادل لكل إدارة.

#### تفصيل الهدف

الهدف هنا هو إعادة صياغة الخطط التشغيلية بناءً على تحليل اقتصادي فعلي، بحيث يتم تحديد الحد الأدنى من العائد الذي يجب على كل إدارة تحقيقه لتغطية تكاليفها (نقطة التعادل)، وضمان ربحية الأداء.

#### آلية التنفيذ:

- إعداد تقارير مخصصة لكل إدارة توضح تكاليفها المباشرة وغير المباشرة.
- احتساب نقطة التعادل لكل إدارة.
- إعادة صياغة خطط العمل لتتضمن أهدافاً مالية محددة ومؤشرات متابعة أداء.
- دمج هذه المؤشرات في تقييم الأداء السنوي.

#### النتائج المتوقعة:

تحقيق وضوح مالي وتشغيلي داخل كل إدارة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة تبرر التكاليف التشغيلية.

### 4. توفير بيانات تحليلية تُعد خط أساس لبناء مؤشرات تدعم وتوجّه القرارات الاستراتيجية بنسبة 100% بنهاية عام 2025.

#### تفصيل الهدف:

هذا الهدف يسعى إلى بناء منظومة بيانات موثوقة تُستخدم كنقطة مرجعية مستقبلية (Baseline) لمتابعة الأداء، ودعم صُناع القرار في التخطيط والتقييم والمراجعة الاستراتيجية.

#### آلية التنفيذ:

- جمع وتحليل البيانات التشغيلية والمالية لكافة الإدارات.
- تصميم لوحة معلومات (Dashboard) تفاعلية للإدارة العليا.
- اعتماد هذه البيانات كأساس لكل التخطيط المستقبلي والتقييمات.
- تحديث الخط الأساس بشكل دوري لمواكبة التغيرات.

#### النتائج المتوقعة:

رفع مستوى دقة القرارات الاستراتيجية، توجيه الموارد بكفاءة أعلى، وتحقيق تكامل بين التحليل والقرارات القيادية.

## 4/1 مشكلة الدراسة

تواجه الجمعيات الخيرية تحديًا في قياس أداء وحداتها الداخلية وذلك لغياب آليات مالية واضحة لاحتساب تكلفة الخدمة مقابل العائد منها. المشكلة الأساسية التي تسعى الدراسة لمعالجتها هي: "كيف يمكن تحليل الكفاءة الاقتصادية للوحدات التنظيمية داخل جمعية عناية باستخدام نموذج يعتمد على التكاليف والعوائد؟" هذه المشكلة تنبع من الحاجة إلى توجيه الموارد بشكل عادل وفعال، بناءً على مردود كل وحدة، دون الاكتفاء بالمؤشرات الإدارية أو التشغيلية التقليدية.

- مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

1. غياب مؤشرات اقتصادية دقيقة لتقييم أداء الوحدات التنظيمية داخل المنظمات غير الربحية.
2. الرغبة في إحداث تحول نوعي في إدارة الموارد وربطها بالمردود الفعلي لكل إدارة.
3. تزايد الحاجة لشفافية القرار المالي في الجمعيات الخيرية خصوصاً تجاه الجهات الرقابية والمتبرعين.
4. إمكانية تطبيق المنهج على منظمات مشابهة، مما يجعله نموذجاً يمكن الاستفادة منه على نطاق أوسع.
5. غياب دراسات تحليلية سابقة على مستوى الجمعية، مما يبرز الحاجة إلى توثيق الواقع الإداري والمالي بشكل موضوعي.
6. تحفيز التحسين المستمر عبر تحديد فجوات الأداء ووضع خطة تطويرية مستقبلية.

## 5/1 المنهجية العلمية للدراسة

تم إعداد هذه الدراسة وفق منهجية علمية تستند إلى أسلوب البحث الوصفي التحليلي، بهدف تحليل الواقع الإداري والمالي في جمعية عناية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ. وقد راعت المنهجية خصوصية العمل الخيري من حيث تعدد مصادر البيانات وتنوعها، وشملت أبعاداً تنظيمية ومالية، مما تطلّب اعتماد منهج مختلط يجمع بين التحليل النوعي والكمي، وفق الخطوات التالية:



## أولاً: تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم هذا المنهج على توصيف الواقع كما هو، ثم تحليله بهدف التعرف على أوجه القصور وفرص التطوير. وقد تميز تصميم الدراسة بالمرونة، مما أتاح تغطية عدد من المحاور الإدارية الحيوية، وربطها بالسياق العام للجمعية.

## ثانياً: نوع الدراسة

تصنف هذه الدراسة ضمن كدراسة تحليلية وصفية (Descriptive Study) حيث ركزت تحديداً على جمعية عناية كنموذج تطبيقي، من أجل تحليل بنيتها التنظيمية وأدائها الإداري والمالي. وتعد دراسة الحالة أسلوباً مناسباً لفهم الظواهر الإدارية في سياقها الفعلي، خاصة في المؤسسات غير الربحية التي تتداخل فيها الاعتبارات التشغيلية والتنظيمية والاجتماعية.

## ثالثاً: طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصادر بيانات داخلية متعددة، تنوعت بين البيانات الإدارية والمالية، وشملت ما يلي:

- الوثائق والمستندات الرسمية: مثل الهيكل التنظيمي، دليل السياسات والإجراءات، محاضر الاجتماعات، وخطط العمل.
- البيانات المالية: شملت القوائم المالية، التقارير المالية السنوية والنصف سنوية، وتم استخدامها لتحليل الكفاءة المالية.
- ملاحظات مباشرة ومناقشات غير رسمية: جرت بين فريق الدراسة وبعض الجهات المعنية داخل الجمعية، لتوضيح ما قد لا يظهر في الوثائق، خاصة فيما يتعلق بالممارسات التشغيلية اليومية. وقد تم اعتماد المراجعة المكتبية كأساس لجمع وتحليل هذه البيانات، مع التركيز على توثيق المعلومات من مصادرها الرسمية.

## رابعاً: تحليل البيانات

نظراً لتنوع طبيعة البيانات المستخدمة، فقد تم استخدام المنهج التحليلي المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين:

- التحليل النوعي (Qualitative Analysis): وقد تم تطبيقه على البيانات الإدارية من خلال تحليل المضمون وتصنيف المعلومات وفق محاور رئيسة (الهيكل التنظيمي، الإجراءات، الحوكمة، التواصل بين الإدارات، إلخ).
  - التحليل الكمي (Quantitative Analysis): وقد استُخدم في التعامل مع البيانات المالية، حيث تم تحليل المؤشرات المالية ذات الصلة مثل كفاءة الإنفاق، توزيع الموارد، وتحقيق التوازن المالي بين الإدارات.
- وقد سمح هذا الدمج بتقديم تقييم شامل يجمع بين كفاءة الإدارة وجودة الأداء المالي.

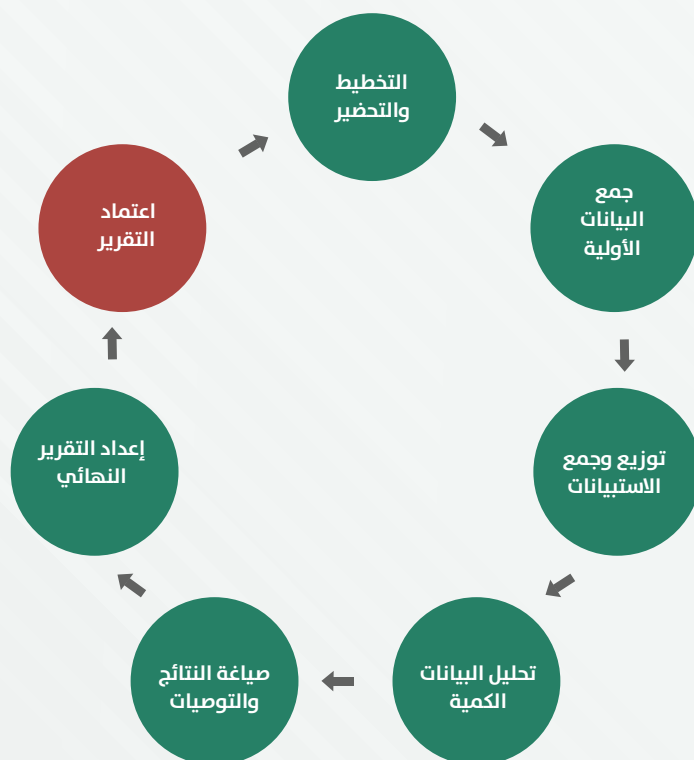
## 6/1 خطة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات التنظيمية في جمعية عناية، من خلال تحليل العلاقة بين التكاليف والعوائد التي تحققها كل وحدة، وذلك باستخدام مفهوم "التكلفة والعائد" كأساس للتقييم. وقد تم اعتماد منظور يجعل من كل وحدة تنظيمية كياناً شبه مستقل، يقدم خدمات داخلية للجمعية أو لخارجها مقابل تكاليف وعوائد محددة. تشمل خطة الدراسة المحاور التالية:

1. تحديد الوحدات التنظيمية محل الدراسة.
2. تحديد العملاء (المستفيدين) من كل وحدة.
3. تحديد طبيعة الخدمات التي تقدمها كل وحدة.
4. احتساب تكلفة تقديم كل خدمة وتوزيعها ما بين تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.
5. تحليل الإيرادات المقابلة لتلك الخدمات.
6. مقارنة التكاليف بالعوائد وتقييم القيمة الاقتصادية المضافة.
7. استخلاص مؤشرات تساعد على ربط الأداء بالتحفيز والتقييم الداخلي.

تمت صياغة هذه الخطة بما يسمح بقياس الكفاءة التشغيلية والجودة الاقتصادية، وهو ما يعزز منطق تخصيص الموارد داخل الجمعية بشكل رشيد.

## 7/1 مراحل تنفيذ الدراسة



| المرحلة / النشاط               | التفاصيل                                                                                         | الفترة / الشهر |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| التخطيط والتحضير               | تحديد أهداف الدراسة.<br>إعداد خطة العمل.<br>اعتماد أدوات البحث ( الاستبيانات ، أدلة المقابلات ). | الشهر الأول    |
| جمع البيانات الأولية           | جمع بيانات مالية وتشغيلية من الإدارات.<br>إجراء مقابلات مبدئية مع مديري الإدارات.                | الشهر الثاني   |
| توزيع وجمع الاستبيانات         | استهداف الموظفين والمستفيدين.<br>استكمال المقابلات مع الشركاء والقيادات.                         | الشهر الثالث   |
| تحليل البيانات الكمية والنوعية | استخدام SPSS/NVivo/Excel لتحليل البيانات.<br>احتساب مؤشرات الأداء والكفاءة والعائد.              | الشهر الرابع   |
| صياغة النتائج والتوصيات        | تحليل الفجوات والفرص.<br>إعداد مسودة أولى للتوصيات.                                              | الشهر الخامس   |
| إعداد التقرير النهائي والعرض   | كتابة التقرير النهائي متضمناً النتائج ، الجداول ، الرسومات<br>عرض الدراسة على الجمعية لاعتمادها. | الشهر السادس   |
| اعتماد التقرير النهائي         | دمج التوصيات الناتجة عن المراجعة النهائية                                                        | الشهر السابع   |

## 8/1 الاعتبارات الأخلاقية

حرصت الدراسة على الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية المتبعة في الدراسات الاجتماعية والإدارية. ونظراً لاعتماد الدراسة على بيانات داخلية وتحليل مالي للإدارات، فقد تم التعامل مع جميع المعلومات بسرية تامة دون الإشارة إلى أسماء أفراد أو تفاصيل حساسة تمس خصوصية العاملين أو الجهات ذات العلاقة.

كما تم احترام مبدأ حماية حقوق المشاركين من خلال ضمان عدم الإفصاح عن أي بيانات يمكن أن تُستخدم لتحديد الهوية أو التأثير على أي طرف. وتم استخدام المعلومات لغرض البحث فقط، بما يحقق مصلحة الجمعية دون الإضرار بأي من الأطراف ذات العلاقة.



## المحور الثاني: النتائج

### 1/2 ملخص ومناقشة نتائج التحليل

تم تنفيذ الدراسة على 14 وحدة إدارية داخل الجمعية، تقدم 60 خدمة أو منتجاً خلال فترة الستة أشهر الأولى من عام 2024م، حيث بلغ إجمالي العوائد المالية 11,5 مليون ريال في حين بلغ إجمالي التكاليف 8,8 مليون ريال، كما بلغت قيمة العائد على الاستثمار بالإدارات 2,7 مليون ريال عن الفترة (من 1-1-2024 م إلى 30-6-2024م) والذي يعني أن الجمعية في حال كانت تعتمد على جهات خارجية بدلاً من الاعتماد على الموظفين والإدارات الداخلية في تحقيق أهدافها سوف تتحمل تكاليف إضافية قدرها 2,7 مليون. وبمعنى آخر فإن الجمعية حققت أرباحاً من استثمارها بالإدارات الداخلية قدره 2,7 مليون ريال ونسبة 23% وبمتوسط ربحية للموظف الواحد بلغت 39 ألف ريال في الفترة (من 1-1-2024 م إلى 30-6-2024م).

و يمكننا إبراز الإطار العام لملخص النتائج ومناقشتها من خلال ربط النتائج بسياق الجمعية داخلياً وخارجياً ، وذلك لفهم نتائج الدراسة بشكل أعمق وأكثر واقعية، لا بد من وضعها ضمن السياق الفعلي الذي تعمل فيه جمعية عناية، سواء من الناحية الداخلية (الإدارية والتنظيمية) أو الخارجية (البيئة التمويلية، والمتغيرات القطاعية). هذا الربط ضروري لتفسير دقيق للتباينات بين الإدارات، وتقييم العوامل المؤثرة، وفهم ما تعنيه الأرقام والنتائج فعلياً لصنع القرار في الجمعية.

#### السياق الداخلي :-

##### ما الذي تعنيه النتائج للإدارات ؟

تعني النتائج أن بعض الإدارات تعمل بكفاءة مقبولة وتوظف مواردها بشكل فعال (مثل العيادات المتنقلة والتثقيف الصحي) ، في حين أن إدارات أخرى تحتاج إلى إعادة هيكلة أو مراجعة خططها التشغيلية ، نظراً لانخفاض العائد أو ضعف العلاقة بين التكلفة والأثر.

### العوامل المؤثرة :

- هناك عوامل إدارية وتنظيمية واضحة أثّرت في النتائج ، منها :
- تفاوت في مستوى القيادة والرقابة بين الإدارات.
- فجوات في القدرات البشرية التحليلية والتخطيطية.
- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في بعض الوحدات.

### • كما ظهرت عوامل ثقافية داخلية ، مثل :

- مقاومة التغيير في بعض الإدارات.
  - الميل إلى اتباع الأنماط التشغيلية التقليدية بدلاً من الابتكار.
- هذه العوامل أدّت إلى تفاوت في جاهزية الإدارات للاستفادة من البيانات التحليلية وتوظيفها في التخطيط.

### السياق الخارجي :

- جمعية عناية تعمل في قطاع غير ربحي يتأثر بشكل كبير بالتمويل المجتمعي والدعم الحكومي ، وهو ما يفرض تحديات تتعلق بالاستدامة.
- بيئة العمل في القطاع الخيري الصحي تتطلب سرعة في الاستجابة للاحتياجات المجتمعية ، مما يضع ضغطاً على الموارد ويؤثر على طريقة توزيعها.
- بعض الخدمات الصحية التي تقدمها الجمعية (مثل الخدمات الوقائية) بطبيعتها منخفضة التكلفة وواسعة التأثير ، مقارنة بخدمات أخرى (مثل العلاج التخصصي) التي تحتاج إلى تمويل أعلى وتقدم أثراً محدوداً كمياً رغم أهميته النوعية.

## 2/2: تفسير التباينات بين الإدارات

التباين في الأداء بين الإدارات لا يمكن عزوه إلى عامل واحد فقط، بل هو ناتج تراكمي لعدة عوامل :

**نوع الخدمة:** الإدارات التي تقدم خدمات ذات طابع وقائي وتعليمي أظهرت كفاءة أعلى نظرًا لانخفاض التكاليف وسهولة القياس.

**طريقة الإدارة :** الإدارات ذات القيادة الفعّالة والمرنة في اتخاذ القرار حققت نتائج أفضل.

**حجم التمويل:** بعض الإدارات تعاني من ضعف التمويل ، ما يحدّ من قدرتها على التطوير والاستثمار في أدوات التخطيط والتحليل.

### توثيق النتائج:

بعض الإدارات لم تقم بتوثيق بعض الخدمات التي قدمتها في فترة الدراسة، (خاصة الخدمات التي جاءت استجابة لاحتياج داخل الجمعية أو خارجها ولم تكن مدرجة في الخطة التشغيلية) مثل الخدمات الاستشارية داخل الجمعية أو خارجية أو الساعات التطوعية التي لم تثبتها في إدارة التطوع، مما تسبب في انخفاض عوائدها.

## 3/2 ربط النتائج بسياق الجمعية

### ربط النتائج بسياق الجمعية يمنح التحليل عمقًا واقعيًا ، ويساعد على :

- فهم الأسباب الحقيقية وراء تباين الأداء بين الإدارات.
  - توجيه التوصيات بطريقة مخصصة تعكس طبيعة كل إدارة وظروفها.
  - تحديد الأولويات بدقة في عمليات الإصلاح أو إعادة الهيكلة.
  - تجنب التعميم المضلل ، وتعزيز العدالة في تقييم الأداء المؤسسي.
- هذا الربط يمثل أحد أركان الاتساق المنهجي في الدراسات التطبيقية ، ويجعل نتائج الدراسة أكثر قابلية للتنفيذ والاعتماد من قبل الإدارة العليا.

## 4/2 مناقشة الفرص التحسينية في الإدارات

### منخفضة الكفاءة

أظهرت نتائج الدراسة تفاوتًا واضحًا في كفاءة الأداء ومستوى الأثر بين إدارات جمعية عناية، حيث برزت بعض الإدارات على أنها أقل كفاءة في استثمار الموارد، أو أضعف في إحداث الأثر المأمول مقارنة بغيرها. من المهم هنا ألا يُنظر إلى هذه الفجوات بوصفها إخفاقات، بل باعتبارها فرصًا تحسينية قابلة للمعالجة والتطوير، بشرط أن يتم فهم أسبابها بموضوعية وتحديد العوامل المؤثرة بدقة.

#### 1/ ما السبب وراء انخفاض الكفاءة؟

- تحليل البيانات أشار إلى عدة أسباب متداخلة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- قصور في الموارد: بعض الإدارات تعاني من محدودية التمويل أو نقص الكوادر البشرية المتخصصة، مما ينعكس على جودة التنفيذ وضعف قدرة الإدارة على توسيع نطاق الخدمة أو تحسينها.
  - عدم التعمق في التحليل المالي في مرحلة التخطيط: غياب التحليل المالي العميق أو الاعتماد على خطط تشغيلية نمطية لا تعكس واقع الاحتياجات والمتغيرات، كان من أبرز أسباب تدنى الكفاءة التشغيلية.
  - ضعف التنسيق الداخلي: وجود فجوة في التنسيق بين الإدارات أدت إلى تكرار الجهود أو تداخل الأدوار، مما زاد من التكاليف التشغيلية دون قيمة مضافة حقيقية.
  - عدم توثيق بعض الأعمال والخدمات الاستشارية المقدمة.

#### 2/ أين تكمن الفرص التحسينية؟

- إعادة تصميم العمليات التشغيلية لتقليل الهدر وتحقيق أفضل استخدام للموارد.
- تعزيز الكفاءة البشرية من خلال التدريب وإعادة توزيع الأدوار.
- اعتماد خطط مبنية على البيانات التحليلية وتحديث مؤشرات الأداء بناءً على خط الأساس الموثوق.
- تعزيز التكامل بين الإدارات من خلال إنشاء وحدة تنسيق ومتابعة تنفيذية.
- تطبيق التحسين المستمر (Continuous Improvement) باستخدام أدوات مثل تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) وخرائط العمليات.

#### مناقشة نقاط الضعف بهذه الطريقة تساعد على:

- تحويل النتائج السلبية إلى فرص تطوير قابلة للقياس والمعالجة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجمعية دون إسقاط اللوم على عناصر بعينها.
- توجيه خطط التحسين بشكل دقيق ومبني على بيانات واقعية.
- تحفيز بيئة التعلم التنظيمي، حيث تُصبح البيانات أداة للتطوير لا للمحاسبة العقابية.
- من خلال هذا النوع من التحليل، تنتقل الدراسة من كونها مجرد أداة تقييم إلى كونها وسيلة استراتيجية للتطوير المؤسسي المستدام.

## المحور الثالث: الموازنة بين الأداء المالي والأثر الاجتماعي في إدارات الجمعية

### الموازنة بين الأداء المالي و الأثر الاجتماعي في إدارات الجمعية

في الجمعيات غير الربحية، وتحديدًا في جمعية عناية التي تعمل في القطاع الصحي الخيري، لا يمكن تقييم كفاءة الإدارات بناءً على الأداء المالي فقط، لأن العديد من البرامج التي تنفذها تهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي مباشر وليس إلى تحقيق عوائد مالية. وتُعد برامج التوعية الصحية، والطب الوقائي، والفحص المبكر أمثلة بارزة على إدارات تحقق أثرًا مجتمعيًا واسعًا، رغم أنها قد تُظهر عجزًا ماليًا عند تقييمها بالمعايير الربحية التقليدية.

قبول التكاليف مقابل الأثر غير الربحي

• في هذه السياقات، تُعتبر التكاليف المقبولة هي تلك التي تحقق أثرًا ملموسًا على الصحة العامة أو السلوك الوقائي، حتى وإن لم تكن قابلة للاسترداد ماليًا.

• تُظهر النتائج أن برامج التوعية مثل حملات الفحص المبكر ومبادرات التثقيف الصحي، رغم كلفتها السنوية، قد تقلل من الأعباء الصحية طويلة الأمد، مما يحقق وفورات غير مباشرة في النظام الصحي المجتمعي.

تكاليف هذه البرامج مقبولة بل ومبررة تمامًا عند النظر إلى الهدف الأسمى للجمعية، وهو تعزيز صحة المجتمع، لا تحقيق ربح مالي.

هل يمكن تقليل التكلفة دون التأثير على الأثر؟

نعم، وقد أظهرت الدراسة عددًا من الفرص الممكنة لذلك :

• التحول إلى القنوات الرقمية في التوعية لتقليل تكلفة الحملات التقليدية (مثل المطبوعات والفعاليات الميدانية).

• الشراكة مع القطاعين الحكومي والخاص لتوفير الدعم اللوجستي أو الفني.

• الاعتماد على متطوعين متخصصين في بعض الأنشطة غير الحرجة، بما يقلل التكاليف دون المساس بالجودة أو الانتشار.

• دمج البرامج المتشابهة تحت مظلة موحدة لتقليل التكرار وتحسين الكفاءة التشغيلية.

الفائدة من هذا التقييم:

• توازن عقلاني بين الكفاءة الاقتصادية والمهمة المجتمعية، وهو أمر جوهري في الحوكمة الرشيدة للقطاع غير الربحي.

• تمكين متخذي القرار من إعادة هيكلة الميزانيات بما يعكس الأثر لا الربحية فقط.

• تعزيز مصداقية الجمعية أمام الجهات الداعمة والمانحة بإثبات أن المصروفات مبنية على مبررات أثر ملموس، حتى وإن لم تولد عوائد مالية مباشرة.

• التمييز بين الإدارات التي تحتاج لتحسين إداري وتلك التي تؤدي دورًا اجتماعيًا حيويًا ويجب دعمها رغم العجز المالي الظاهري.

## المحور الرابع: مقارنة النتائج بدراسات سابقة و نماذج مرجعية

### منهجية المقارنة والنتائج :

لمعالجة نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية لإدارات جمعية عناية ضمن إطار علمي قوي، يُعد من الضروري مقارنتها بما ورد في الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة ذات الصلة، إلى جانب مراجعة بعض النماذج الناجحة في بيئات قريبة. هذه المقارنة لا تُثري التحليل فقط، بل تساهم في وضع نتائج الدراسة في سياق عملي وواقعي أكثر اتساعاً.

هل تؤيد النتائج دراسات سابقة؟ أم تختلف معها؟  
تتفق النتائج مع دراسة محلية صادرة عن مركز دلني للأعمال – 2021 حول الجمعيات الصحية في السعودية، والتي وجدت أن البرامج الوقائية في الجمعيات الخيرية تحقق أفضل نسب للأثر مقارنة بالتكلفة، رغم ضعف عوائدها المالية.  
لكن، تختلف دراسة عناية في أنها طبّقت نموذجًا تحليليًا أكثر دقة باستخدام تحليل نقطة التعادل وربطها بالتخطيط التشغيلي، وهو ما لا نجده دائماً في الدراسات المماثلة.  
ما الذي يميز بيئة جمعية عناية عن غيرها ؟

- **التركيز الصحي التخصصي:** بخلاف العديد من الجمعيات التي تعمل بصفة عامة، تتميز عناية بتركيزها على البرامج الصحية المتخصصة (وقائية، علاجية، مجتمعية).
- **العمل ضمن بيئة تنظيمية متطورة:** حيث تنشط الجمعية في ظل نظام "حوكمة الجمعيات الأهلية" و"رؤية 2030"، مما يعزز من فرص التقييم والتحسين المستمر.
- **قاعدة بيانات تحليلية متقدمة:** استفادت الجمعية من نظم تحليل البيانات وربطها بالتخطيط، وهو ما يجعل تقييم أدائها أكثر دقة وقابلية للقياس. الفائدة من هذه المقارنة :
- تمنح نتائج الدراسة بعداً علمياً عالمياً ومحلياً، يرفع من موثوقيتها وقابليتها للتطبيق.
- تظهر كفاءة ومنطقية النموذج التحليلي المستخدم في جمعية عناية مقارنة بنماذج تقليدية تعتمد على المحاسبة البسيطة.
- تمكّن الجمعية من تحديد نقاط التفوق لديها ومجالات التحسين، بناءً على تجارب موثوقة، مما يعزز التعلم المؤسسي والتطوير المستمر.

القسم الثاني  
النتائج التفصيلية  
للدراصة

بناءً على التحليل المتعمق للبيانات، وربطها بالأهداف الاستراتيجية لجمعية عناية، يمكن الخروج بعدد من التوصيات التطبيقية القابلة للتنفيذ، والتي من شأنها تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأثر الاجتماعي بشكل أكثر اتساقاً واستدامة، ويفيد في :

- **تحوّل** نتائج الدراسة إلى خطة تطوير عملية وقابلة للتنفيذ.
- **تساعد** في توجيه الجهود والموارد بدقة، بدلاً من الاستجابة العامة أو العشوائية.
- **تعزز** مبدأ المساءلة والتحسين المستمر، عبر وجود أدوات تقييم حديثة تعكس الواقع.
- **تمنح** الجمعية مرونة استراتيجية في التكيف مع المتغيرات، مع الحفاظ على رسالتها الأساسية.

كما أن الوقوف على تلك القيمة في حد ذاتها يعد الركيزة الأساسية لرفع مستوى الأداء بما يستهدف رفع تلك القيمة مستقبلاً ضمن المستهدفات التخطيطية.



## المحور الأول: نطاق التحليل

### • الفترة الزمنية للبيانات

تم تنفيذ المشروع وتحليل البيانات خلال الفترة من 1 يناير 2024 إلى 30 يونيو 2024، حيث شملت الدراسة التحليل المالي والتشغيلي للوحدات التنظيمية في الجمعية خلال هذه المدة.

### • الوحدات الإدارية المشمولة في الدراسة

شمل نطاق المشروع دراسة لـ 14 كياناً تنظيمياً داخل الجمعية، وفق الهيكل التنظيمي المعتمد بتاريخ الدراسة، بما في ذلك:



### تحليل التكاليف والعوائد :

يتضمن المشروع تحليل التكاليف والعوائد لكل وحدة تنظيمية، كما لو كانت كياناً مستقلاً يقدم خدماته للجمعية، مع التركيز على الجوانب التالية:

- **تحليل التكاليف:** المباشرة، غير المباشرة، والتكاليف المحملة من الإدارات الأخرى.
- **تحليل الإيرادات:** تسعير الخدمات، مقارنة الإيرادات مع التكاليف، وحساب العائد على الاستثمار لكل إدارة.
- **تحديد القيمة المضافة لكل وحدة:** عبر مقارنة مخرجات الإدارة مع تكلفتها التشغيلية.
- **تحليل الأداء التشغيلي:** تحديد الفجوات التشغيلية، كفاءة توزيع الموارد، وإستراتيجيات التحسين.
- **مواءمة أنظمة التقييم والتحفيز:** لربط الأداء المالي والتشغيلي بالحوافز والتقييم الوظيفي.
- **مساهمة المدير والموظف :** من نتائج الأعمال لكل كيان تنظيمي ونسبة مساهمة كل منهم في تحقيق العوائد والأرباح.

### النتائج المتوقعة

- تحديد الإدارات التي تحقق الكفاءة المالية بناءً على أدائها المالي.
- تطوير إستراتيجيات لرفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف الزائدة.
- تعزيز التخطيط الإستراتيجي القائم على منهجية التكلفة والعائد.
- تقديم توصيات لإعادة هيكلة بعض الإدارات وفقاً لمخرجات التحليل المالي والتشغيلي.

## العمليات الرئيسية

تتلخص العمليات الرئيسية للمشروع وتنفذ بصورة متتابعة النحو التالي:

### العملية الأولى – حصر الإدارات والوحدات التنظيمية:

تم في هذه العملية تحديد الإدارات التي ستدخل ضمن الدراسة، والأنشطة التي تمارسها، وطبيعة علاقتها بالوحدات الأخرى داخل الجمعية، والحصول على بيانات الإيرادات والمصروفات لكل وحدة تنظيمية، وراجعة التقارير المالية التشغيلية السابقة، وتحليل العقود والاتفاقيات المرتبطة بالخدمات المقدمة.

### العملية الثانية – تحديد المنتجات والخدمات:

توثيق طبيعة الخدمات المقدمة من كل وحدة سواء كانت تشغيلية أو داعمة للإدارات الأخرى، مع حصر المستفيدين الداخليين والخارجيين منها.

### العملية الثالثة: تسعير المنتجات والخدمات:

تسعير الخدمات المقدمة من الإدارات ومقارنتها مع أسعار الخدمات المشابهة، وتحديد معايير تقييم التسعير بناءً على التكلفة والجودة والقيمة السوقية.

### العملية الرابعة – التحليل المالي:

- تتمثل في حصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتحملها كل وحدة، وكذلك العوائد المحصلة أو التي تمثل قيمة مضافة
- التكاليف المباشرة: تشمل المصاريف التشغيلية المرتبطة بكل وحدة مثل الرواتب، الموارد، والمواد المستخدمة.
- التكاليف غير المباشرة: التكاليف المحملة على الوحدة من الإدارات الداعمة مثل الموارد البشرية، المالية، والدعم التقني.
- تكاليف المنتجات الداخلية: تحليل تكلفة الخدمات المقدمة بين الإدارات داخل الجمعية (مثل إدارة الموارد البشرية والخدمات المساندة والإدارة المالية وغيرها .....)

### العملية الخامسة – مقارنة التكاليف بالعوائد:

- احتساب نسب الربحية لكل وحدة على حدة، وتحليلها لاستخلاص مؤشرات الأداء الاقتصادي.
- مقارنة العوائد التي تحققها كل وحدة تنظيمية مع تكاليفها التشغيلية.
- تحليل الفجوات بين الإيرادات والمصروفات لتحديد الوحدات ذات الأداء المرتفع والمنخفض.
- تحديد نقاط التعادل التي يجب أن تحققها كل وحدة لتحقيق الاستدامة المالية.

### العملية السادسة – التقييم واتخاذ القرارات:

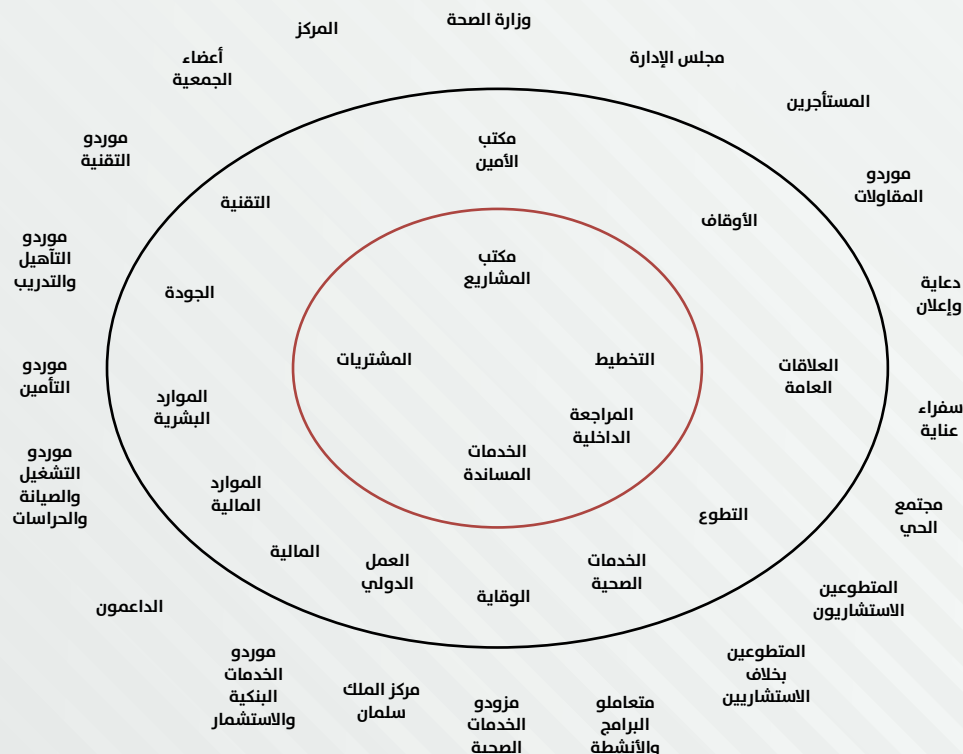
- تحديد الاستنتاجات النهائية وتلخيص مجموعة من المؤشرات التي تساعد في بناء نموذج تحفيزي داخلي وتدعم صنع القرار الإداري والمالي.
- تحليل الأداء وتحديد الفجوات.
- مواءمة أنظمة التحفيز والتقييم.
- وضع خطط التحسين والتطوير لتحقيق.

## المحور الثاني: خارطة المعنيين

### خارطة المعنيين بجمعية عناية

لتحقيق أغراض المشروع في تحسين المنتجات وأدوات التواصل مع المعنيين كان لابد لنا أولاً من تحديد المعنيين بالجمعية والقطاعات المسؤولة عنهم وهو ما تطلب منا تحديد خارطة المعنيين (وهي أداة إستراتيجية تساعد جمعية عناية على تحديد الأفراد أو الجهات التي التي تؤثر أو تتأثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتحقيق أهداف الجمعية) والغرض منها هو تحسين إدارة العلاقات مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات والخدمات.

وقد تم تقسيم خارطة المعنيين بالجمعية إلى عملاء الداخل وهم القطاعات التي تخدم من قبل تنظييمات أخرى مساندة لها مثل الإدارة المالية والموارد البشرية وغيرهم (داخل الدائرة الحمراء) بينما عملاء الخارج هم من يتم خدمتهم من إدارات الجمعية بالوجهات الأمامية مثل المستفيدين والمتطوعين وعموم المجتمع (خارج الدائرة السوداء) بينما الوحدات بين الدائرة الحمراء والسوداء هم قطاعات الوجهات الأمامية وهي المسؤولة عن التعامل مع عملاء الخارج، وفيما يلي صورة عن المعنيين بالجمعية:



| المعني                           | التعريف                                                                                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المركز                           | المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية                                                                           |
| وزارة الصحة                      | وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.                                                                                                     |
| أعضاء الجمعية العمومية           | هم أعضاء الجمعية العمومية بالجمعية الصحية الخيرية لرعاية المرضى المشتركين طبقاً لنص لائحة نظام الأساس.                                     |
| مجلس الإدارة                     | مجلس إدارة الجمعية الصحية الخيرية لرعاية المرضى المشتركين وفق لائحة نظام الأساس وانتخاباً من أعضاء الجمعية.                                |
| العاملون                         | جميع الأفراد الذين يعملون في الجمعية سواء بدوام كامل أو دوام جزئي ويشمل ذلك القادة على كافة المستويات الإدارية.                            |
| مركز الملك سلمان                 | مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية                                                                                                |
| المتطوعون الاستشاريون            | أي شخص يبذل جهداً ووقتاً لمساعدة الجمعية في تحقيق أهدافها وبرامجها بالمجمع الطبي في إدارة وتشغيل العيادات دون مقابل.                       |
| المتطوعون بخلاف الاستشاريين      | أي شخص غير المتطوع الاستشاري يبذل جهداً ووقتاً لمساعدة الجمعية في تحقيق أهدافها دون مقابل.                                                 |
| الداعمون                         | طرف خارجي تختاره الجمعية بشكل إستراتيجي للعمل معه من أجل أن يدعم برامج الجمعية وأنشطتها.                                                   |
| سفراء عناية (الإعلاميون)         | أشخاص طبيعيين يتعاونون مع الجمعية بغرض تعريف المجتمع بها وتحسين الصورة الذهنية عن الجمعية دون أي مقابل مادي.                               |
| مزودو الخدمة الصحية              | جهة اعتبارية تقوم بتوفير الخدمة الطبية والعلاجية والأجهزة لمتعاملي البرامج والأنشطة بالجمعية.                                              |
| موردو التقنية                    | جهة اعتبارية تقوم بتوفير احتياجات الجمعية التقنية من مواد ومستلزمات وخدمات تقنية.                                                          |
| موردو الدعاية والإعلان           | جهة اعتبارية تقوم بتوفير احتياجات الجمعية من مواد ومستلزمات وخدمات دعائية وإعلانية.                                                        |
| موردو التشغيل والصيانة والحراسات | أي شخص طبيعي أو اعتباري يقوم بتوفير احتياجات الجمعية من كواادر بشرية بنظام أجر أو عقود لتقديم خدمات الحراسة والصيانة والتشغيل.             |
| موردو تأهيل وتدريب               | أي شخص طبيعي أو اعتباري متعاقد مع الجمعية بغرض تنفيذ برنامج أو بعض البرامج التأهيلية أو التدريبية بهدف تغطية الاحتياجات التدريبية للجمعية. |
| موردو الخدمات البنكية والاستثمار | أي منظمة متعاقدة مع الجمعية بغرض فتح وإدارة حسابات الجمعية البنكية أو إدارة استثمارات الجمعية أو من خلال إدارة صناديق الاستثمار.           |
| موردو المقاولات                  | أي شخص طبيعي أو اعتباري يقوم بالتعاقد مع الجمعية بغرض أعمال صيانة لأصول الجمعية العقارية أو أعمال إنشائية أخرى.                            |
| موردو التأمين                    | شخص اعتباري يقوم بتوفير احتياجات الجمعية التأمينية مثل تأمين السيارات والعقارات والتأمين الطبي وخلافه وتأمين المخاطر المهنية إلخ.          |
| المستأجرون                       | أي متعاقد مع الجمعية بغرض الانتفاع من أصول الجمعية لمدة محددة مقابل أجر معلوم.                                                             |
| متعاملو البرامج والأنشطة         | متلقو المنتج أو الخدمة الصحية المقدمة من قبل الجمعية.                                                                                      |
| مجتمع الحي المحيط                | البنية التحتية المجتمعية خارج الجمعية والتي تتأثر بأنشطة الجمعية في نطاق الحي الجغرافي.                                                    |
| مجتمع المملكة العربية السعودية   | البنية التحتية المجتمعية خارج الجمعية والتي تتأثر بأنشطة الجمعية في نطاق المملكة العربية السعودية بخلاف المعنيين السابقين.                 |

## مصفوفة المعنيين بالجمعية

| مستوى<br>الصلاحية | (ب) |   |     |    |    | (أ) |              |         |               |     |
|-------------------|-----|---|-----|----|----|-----|--------------|---------|---------------|-----|
|                   | 1   | 2 | 3   | 4  | 5  | 6   | 7            | 8       | 9             | 10  |
| 10                |     |   |     |    |    |     |              |         | 4             | (أ) |
| 9                 |     |   |     |    |    | 1   |              |         |               |     |
| 8                 |     |   |     |    |    | 2   |              | 3       |               |     |
| 7                 |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
| 6                 |     |   |     |    |    |     | 12           | 22<br>5 |               |     |
| 5                 |     |   |     |    |    |     | 10           | 20      | 6<br>16<br>14 |     |
| 4                 |     |   |     | 18 |    | 19  | 9<br>15<br>8 | 7       |               |     |
| 3                 |     |   |     |    | 11 | 21  | 17           | 13      |               |     |
| 2                 |     |   | (د) |    |    |     |              |         |               | (ج) |
| 1                 |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |
|                   |     |   |     |    |    |     |              |         |               |     |

## جدول مصفوفة المعنيين

| م  | اسم المعني                       | م  | اسم المعني                            |
|----|----------------------------------|----|---------------------------------------|
| 1  | مجلس الإدارة                     | 12 | موردو الخدمات البنكية                 |
| 2  | أعضاء الجمعية                    | 13 | موردو التأهيل والتدريب                |
| 3  | وزارة الصحة                      | 14 | الموظفون                              |
| 4  | المركز الوطني للقطاع الغير ربحي  | 15 | المتطوعون بخلاف الاستشاريين           |
| 5  | الداعمون                         | 16 | المتطوعون الاستشاريون                 |
| 6  | مزودو الخدمة الصحية              | 17 | متعاملو البرامج والأنشطة (المستفيدون) |
| 7  | موردو التقنية                    | 18 | مجتمع الحي المحيط                     |
| 8  | موردو الدعاية والإعلان           | 19 | مجتمع المملكة العربية السعودية        |
| 9  | موردو التشغيل والصيانة والحراسات | 20 | المستأجرون                            |
| 10 | موردو التأمين                    | 21 | سفراء رعاية                           |
| 11 | موردو المقاولات                  | 22 | مركز الملك سلمان                      |

## المحور الثالث: المنتجات وتسعيرها

### جدول المنتجات

| م | الإدارة المالكة              | نوع الخدمة                                                                                | وحدة القياس                                                                            | المرجع                                                              |
|---|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1 | المشاريع                     | -متابعة مشاريع الجمعية                                                                    | -نسبة من قيمة المشاريع                                                                 | -اتفاقية تعاون مركز الاستشارات.<br>-ميزان المراجعة حتى 30/06/2024   |
| 2 | الأوقاف والاستثمارات         | -تحصيل إيجارات<br>-جمع تبرعات                                                             | -نسبة من قيمة الإيجار<br>-قيمة الخدمة                                                  | -الخطة التشغيلية<br>-ميزان المراجعة<br>-سياسات ولوائح سابقة للجمعية |
| 3 | الشراكات الإستراتيجية        | -الحصول على خصم مكتسب<br>-تقديم الموردين                                                  | -نسبة من الخصم المكتسب<br>-مبلغ مقطوع حسب عدد الشركات                                  | -التقرير المالي الربعي<br>-ميزان المراجعة<br>-جدول الشركات القائمة  |
| 4 | إدارة البرامج الصحية الدولية | متابعة وإدارة المشاريع الدولية                                                            | -نسبة من قيمة المشاريع الدولية المفوترة<br>-مبلغ مقطوع لإدارة المشاريع                 | -اتفاقية تعاون مركز الاستشارات.                                     |
| 5 | الوقاية                      | -تنظيم الفعاليات الوقائية                                                                 | -مبلغ مقطوع من عدد الفعاليات                                                           | -تقرير إدارة الوقاية التفاعلي                                       |
| 6 | التطوع                       | -تنظيم الفعاليات التطوعية<br>-تقديم دورات إسعافات أولية<br>-تقديم دورات للممارسين الصحيين | -مبلغ مقطوع من عدد الفعاليات<br>-عدد المتدربين في الدورات.<br>-نسبة من إيراد المتطوعين | -ميزان المراجعة<br>-تقرير إدارة التطوع                              |
| 7 | البرامج الصحية المحلية       | -تقديم الخدمة الصحية                                                                      | -مبلغ مقطوع بحسب عدد التعاميد                                                          | -برنامج العلاج الخيري                                               |

| م  | الإدارة المالكة       | نوع الخدمة                                                                                                                                                                                                                                          | وحدة القياس                                                                                         | المرجع                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | الاتصال المؤسسي       | -تغطيات إعلامية<br>-كتابة خطابات<br>-إنتاج أفلام إعلامية<br>-أوامر طباعة.<br>-تحرير تقارير ومشاريع<br>-تحرير اخبار<br>-تصميم كتيبات<br>-تصاميم جرافيك<br>-إعداد محتوى إعلامي<br>-تكريم إعلاميين<br>-المشاركة في المعارض والأنشطة<br>-الاتصال الموحد | -قيمة الخدمة                                                                                        | -عروض أسعار<br>-تقرير الاتصال المؤسسي<br>-عقد كدان                                                                                                      |
| 9  | تنمية الموارد المالية | -جلب التبرعات                                                                                                                                                                                                                                       | - قيمة الخدمة                                                                                       | -الخطة التشغيلية<br>-سياسات ولوائح سابقة<br>للجمعية                                                                                                     |
| 10 | الإدارة المالية       | -رفع القيمة المضافة.<br>-تجهيز القوائم المالية<br>-تحليل مالي ربع سنوي.<br>-الاسترداد الضريبي.                                                                                                                                                      | - قيمة الخدمة                                                                                       | -عقد بيكر تلي<br>-عقد كدان<br>-بحث سوقي                                                                                                                 |
| 11 | التحول الرقمي         | دعم فني                                                                                                                                                                                                                                             | قيمة الساعة<br>-نسبة من قيمة المشاريع<br>التقنية المفوترة<br>-مبلغ مقطوع لإدارة المشاريع<br>التقنية | -عقد شركة ماسة                                                                                                                                          |
| 12 | الموارد البشرية       | -متابعة دعم الرواتب.<br>-استخراج التأشيرات.<br>-نقل الكفالة<br>-تجديد اقامات ورخص<br>-متابعة ملف التأمينات<br>الاجتماعية ومستحقات<br>الموظفين.<br>-إعداد تقارير شهرية<br>-مشاريع تحسينية<br>-تقديم دورات تدريبية<br>للموظفين.                       | -قيمة الخدمة                                                                                        | -ميزان المراجعة<br>-كشف الرواتب<br>-عقد استشاري<br>-بحث سوقي                                                                                            |
| 13 | الإدارة الإستراتيجية  | -متابعة ملفات الجودة<br>والتميز.<br>-متابعة ملف الخطة<br>الإستراتيجية                                                                                                                                                                               | -قيمة الخدمة                                                                                        | -عقد استشاري<br>-عقد كدان                                                                                                                               |
| 14 | المراجعة الداخلية     | -مراجعة عقود واتفاقيات<br>-تدقيق داخلي<br>-دراسة الأثر<br>-كتابة لوائح                                                                                                                                                                              | قيمة الخدمة                                                                                         | -عقد مكتب محاماة<br>-عقد استشاري<br>-بحث سوقي<br>-عقد كدان                                                                                              |
| 15 | كل الإدارات           | الساعات الاستشارية                                                                                                                                                                                                                                  | -قيمة الساعة                                                                                        | المتوسط التقديري<br>للاستشاري من ذوي الخبرة<br>في المجالات المتخصصة<br>يتراوح بين 300 و500 دولار مع<br>اختلاف عوامل مثل الشهادات<br>المهنية ومدى الخبرة |

## جدول تسعير وقيم المنتجات

| م | الإدارة/القسم                | المنتج / الخدمة                               | التسعير                       |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | المشاريع                     | -ساعات استشارية                               | 1,000 ريال/ساعة               |
|   |                              | - متابعة مشاريع الجمعية                       | 5% من قيمة المشاريع           |
|   |                              | - متابعة المشاريع شهرياً                      | 17,250 ريالاً/شهر             |
| 2 | الأوقاف والاستثمار           | -ساعات استشارية                               | 1,000 ريال/ساعة               |
|   |                              | -تحصيل إيجارات الجمعية                        | 4% من قيمة الإيجارات والخدمات |
|   |                              | -خدمات تسويقية لجمع تبرعات                    | قيمة الخدمة                   |
| 3 | الشراكات الإستراتيجية        | -ساعات استشارية                               | 1,000 ريال/ساعة               |
|   |                              | -الحصول على خصم مكتسب                         | 15% من قيمة الخصم المكتسب     |
|   |                              | -تقييم الموردين ومتابعة الاتفاقيات            | 500 ريال لكل اتفاقية سارية    |
| 4 | إدارة البرامج الصحية الدولية | -ساعات استشارية                               | 1,000 ريال/ساعة               |
|   |                              | نسبة متابعة وإدارة المشاريع الدولية           | 5% من قيمة المشاريع           |
|   |                              | متابعة مشاريع العمل الدولي شهرياً             | 17,250 ريالاً/شهر             |
| 5 | إدارة برامج الوقاية          | -ساعات استشارية                               | 1,000 ريال/ساعة               |
|   |                              | -إدارة المستودع                               | 8,000 ريال/موظف               |
|   |                              | -إشراف طبي على الأدوية                        | 15,000 ريال/موظف              |
|   |                              | -نسبة من التبرعات العينية                     | قيمة الخدمة                   |
|   |                              | -تأجير مقر للجمعية لإقامة الفعاليات           | 16,300 ريال / يوم من الفعالية |
|   |                              | - تقديم الفعاليات الوقائية والقياسات الحيوية. | 10,000 ريال/فعالية            |

| م | الإدارة/القسم         | المنتج / الخدمة               | التسعير                 |
|---|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 6 | إدارة التطوع          | -ساعات استشارية               | 1,000 ريال/ساعة         |
|   |                       | -تقديم الفعاليات الكبرى       | 10,000 ريال/فعالية      |
|   |                       | -تقديم الفعاليات الصغرى       | 5,000 ريال/فعالية       |
|   |                       | -التنسيق مع المتطوعين         | 15% من ايراد المتطوعين  |
|   |                       | تنسيق دورة الإسعافات الأولية  | 295 ريال/متدرب          |
|   |                       | تنسيق دورة الممارسين الصحيين  | 150 ريال/ممارس          |
| 7 | إدارة الخدمات الصحية  | -ساعات استشارية               | 1,000 ريال/ساعة         |
|   |                       | -خدمات البحث الاجتماعي        | 200 ريال/تعميد مصدر     |
|   |                       | المصروفات الإدارية لكل تعميم  | 50 ريال/تعميد مصدر      |
|   |                       | مصروفات خدمات الطبيب          | 30 ريال/لكل تعميم مصدر  |
| 8 | إدارة الاتصال المؤسسي | -ساعات استشارية               | 1,000 ريال/ساعة         |
|   |                       | -تغطيات إعلامية               | 2,000 ريال/تغطية        |
|   |                       | -كتابة خطابات                 | 100 ريال/كتابة خطاب     |
|   |                       | -إنتاج أفلام إعلامية          | 1,500 ريال/فيديو قصير   |
|   |                       | -أوامر طباعة.                 | 50 ريال/أمر طباعة       |
|   |                       | -تحرير تقارير ومشاريع         | 4,000 ريال/تقرير ومشروع |
|   |                       | -تحرير أخبار                  | 1,000 ريال/كتابة خبر    |
|   |                       | -تصميم كتيبات                 | 4,000 ريال/تصميم كتيب   |
|   |                       | -تصاميم جرافيك                | 150 ريال/تصميم          |
|   |                       | -إعداد محتوى إعلامي ونشره     | 300 ريال/محتوى إعلامي   |
|   |                       | -تكريم إعلاميين               | 150 ريال/وثيقة          |
|   |                       | -المشاركة في المعارض والأنشطة | 1,000 ريال/مشاركة       |
|   |                       | -الاتصال الموحد               | 7,000 ريال/موظف         |

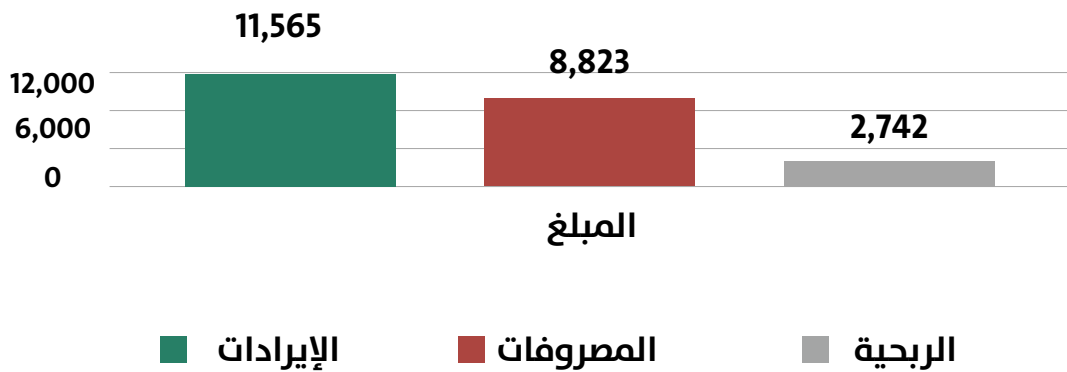
| م  | الإدارة/القسم                 | المنتج / الخدمة                                     | التسعير                |
|----|-------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------|
| 9  | إدارة تنمية الموارد           | -ساعات استشارية                                     | 1,000 ريال/ساعة        |
|    |                               | -إدارة وتنظيم التبرعات                              | قيمة الخدمة            |
| 10 | الإدارة المالية               | -ساعات استشارية                                     | 1,000 ريال/ساعة        |
|    |                               | -رفع تقرير القيمة المضافة الربعي.                   | 6,000 ريال/تقرير       |
|    |                               | -تسجيل القيود وتجهيز القوائم المالية                | 5,000 ريال/موظف        |
|    |                               | -الاسترداد الضريبي                                  | 7% من مبلغ الاسترداد   |
|    |                               | -التحليل المالي الربعي                              | 20,000 ريال/تحليل      |
|    |                               | -ساعات استشارية                                     | 1,000 ريال/ساعة        |
| 11 | إدارة التحول الرقمي" التقنية" | -تطوير ودعم فني                                     | 100 ريال/ساعة          |
|    |                               | -نسبة من قيمة المشاريع التقنية المفوترة             | 5% من قيمة المشاريع    |
|    |                               | -مبلغ مقطوع لإدارة المشاريع التقنية                 | 17,250 ريال/شهريا      |
| 12 | إدارة الموارد البشرية         | -ساعات استشارية                                     | 1,000 ريال/ساعة        |
|    |                               | -متابعة دعم الرواتب الدعم الحكومي                   | قيمة الخدمة            |
|    |                               | -استخراج التأشيرات                                  | 50 ريال/تأشيرة         |
|    |                               | -نقل الكفالة                                        | 1,000 ريال/معاملة      |
|    |                               | -تجديد إقامات ورخص وجوازات وتصاريح عمل              | 500 ريال/معاملة        |
|    |                               | -متابعة ملف التأمينات الاجتماعية ومستحقات الموظفين. | 10,000 ريال/موظف       |
|    |                               | -إعداد تقارير شهرية                                 | 1,500 ريال/موظف        |
|    |                               | -تنظيم دورات تدريبية                                | 5,000/للدورة           |
|    |                               | -مشاريع تحسينية                                     | 11,500 ريال مبلغ مقطوع |
|    |                               |                                                     |                        |

| م  | الإدارة/القسم              | المنتج / الخدمة                      | التسعير                    |
|----|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| 13 | إدارة الإستراتيجية والتميز | الساعات الاستشارية                   | 1,000 ريال/ ساعة           |
|    |                            | -متابعة ملفات الجودة                 | 5,000 ريال/مشغل جودة       |
|    |                            | -متابعة ملفات الجوائز والتميز        | 11,500 ريال/مستشار         |
|    |                            | -متابعة الإستراتيجية والأداء         | 11,500 ريال/مستشار         |
| 14 | إدارة المراجعة الداخلية    | الساعات الاستشارية                   | 1,000 ريال/ ساعة           |
|    |                            | -مراجعة عقود واتفاقيات               | 1,500 ريال/ عقد أو اتفاقية |
|    |                            | -تدقيق داخلي                         | عقد تدقيق داخلي            |
|    |                            | -مراجعة المعاملات المالية            | 5,000 ريال/ موظف           |
|    |                            | -دراسة الأثر الاجتماعي               | 150,000 ريال/دراسة         |
|    |                            | -إعداد تقارير الحوكمة والإشراف عليها | 11,500 ريال/ مستشار        |
|    |                            | -كتابة اللوائح والسياسات             | 10,000 ريال/لائحة أو سياسة |

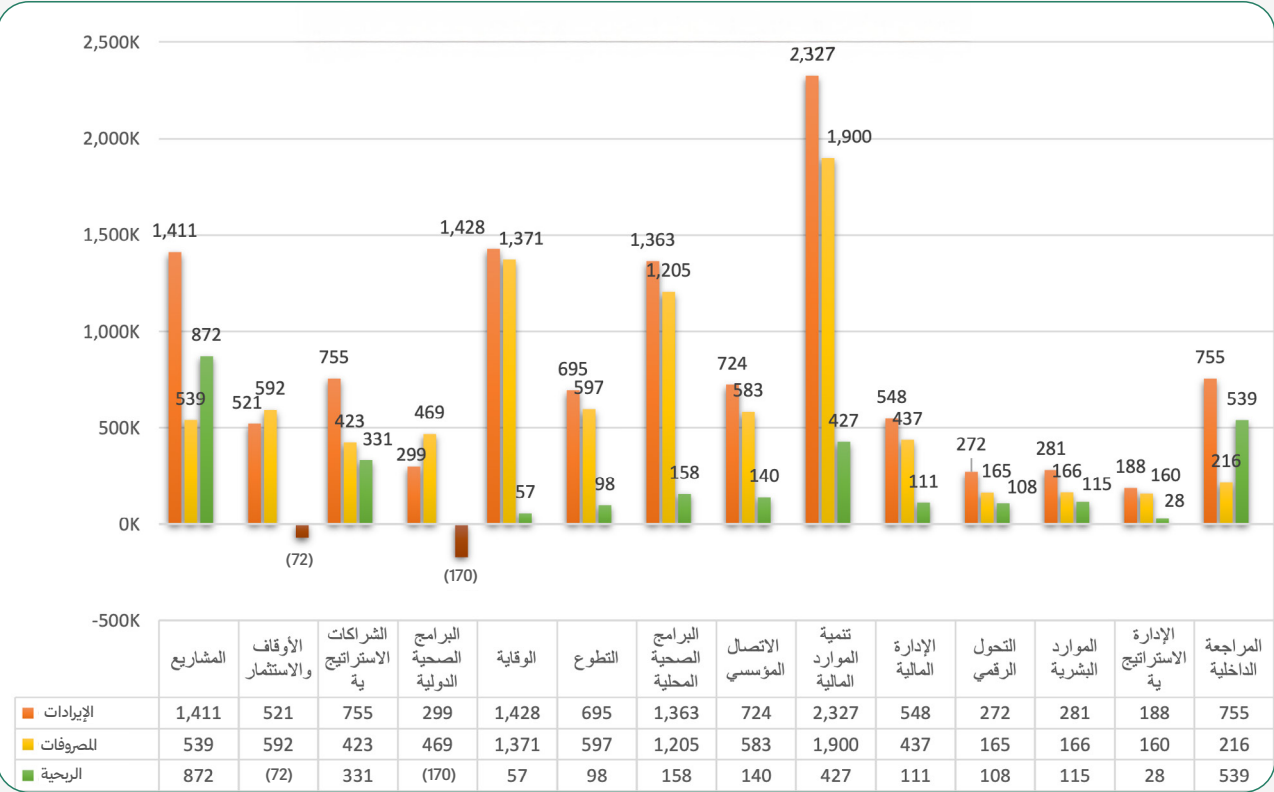
## المحور الرابع النتائج الكلية عن النصف الأول من عام 2024

### نتيجة إدارات الجمعية عن النصف الأول من عام 2024م

( القيمة لأقرب ألف )



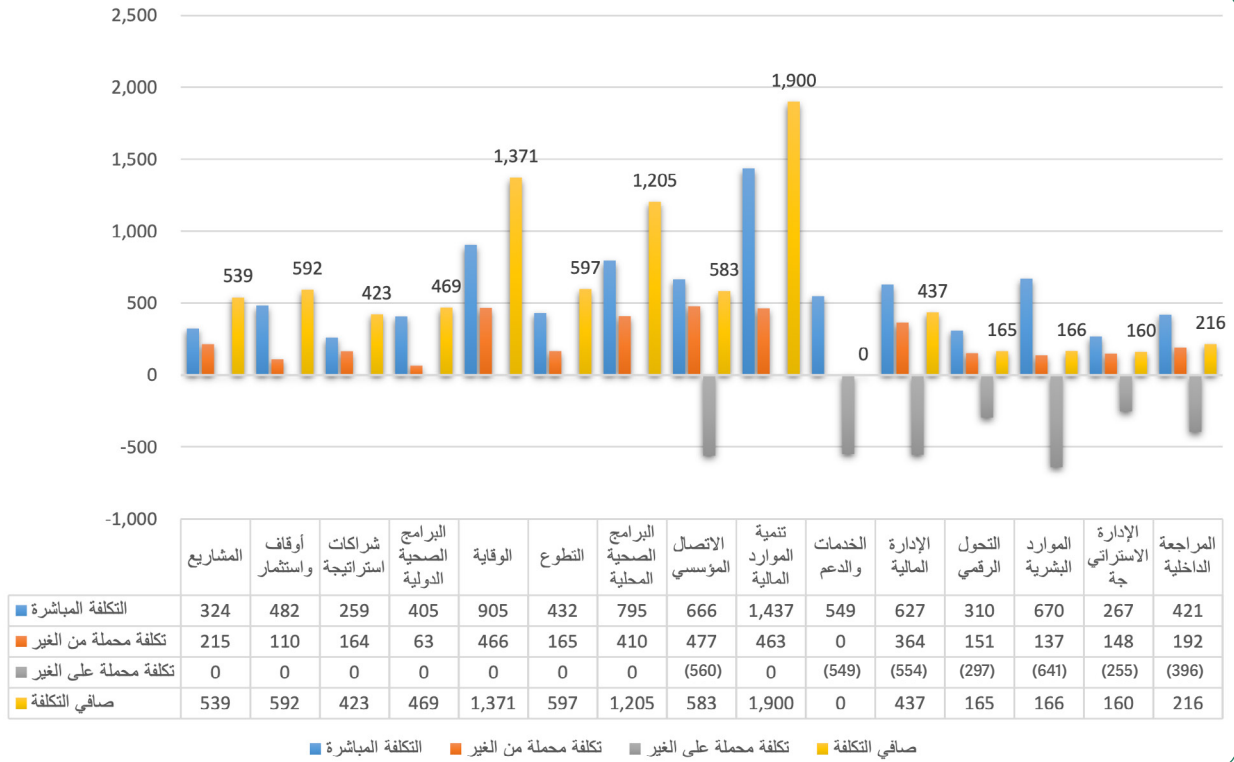
# نتائج الأعمال عن النصف الأول من عام 2024 لأقرب ألف ريال



بالنظر إلى الرسومات البيانية أعلاه يتضح لنا أن إجمالي الإيرادات 11,565 ألف ريال وإجمالي المصروفات 8,823 ألف ريال بانحراف موجب 2,742 ألف ريال.

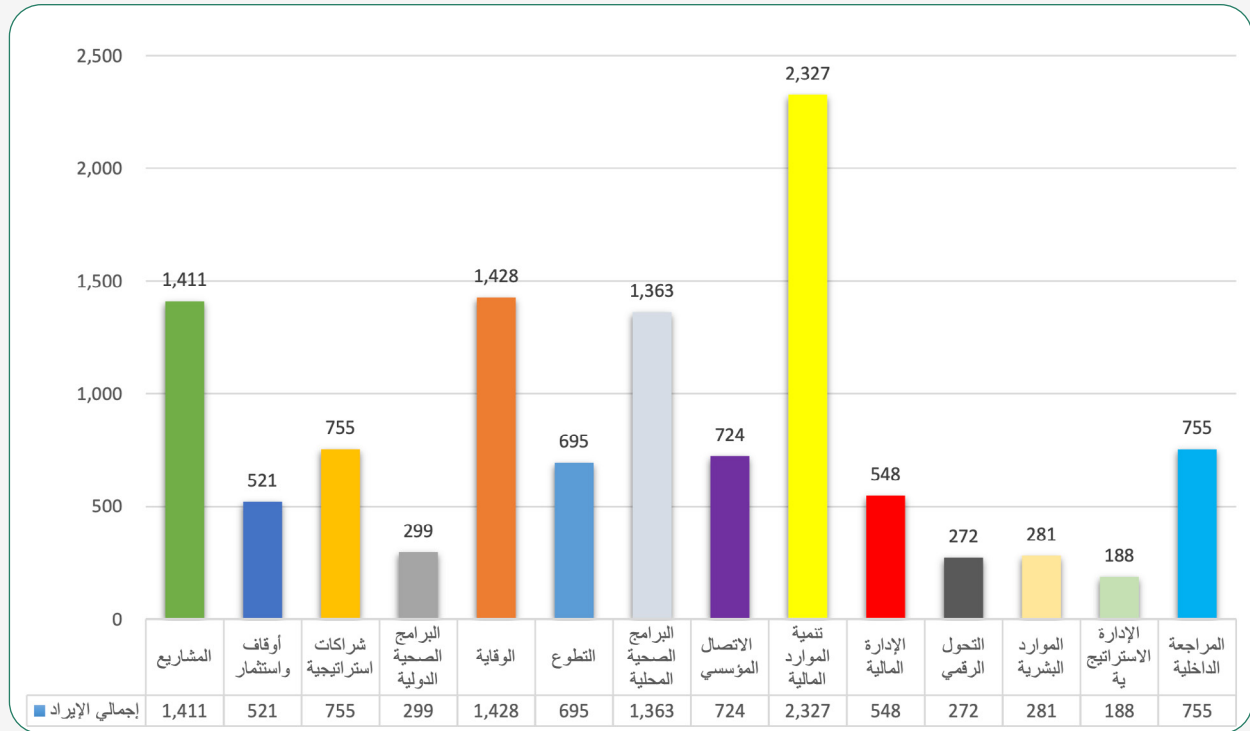
- أعلى إدارة في تحقيق الإيرادات وتكبد المصروفات هي إدارة تنمية الموارد المالية بقيمة 2,327 ألف ريال تمثل 20% من إجمالي الإيرادات في حين تحملت مصروفات بقيمة 1,900 ألف ريال تشمل المصروفات المباشرة وغير المباشرة ليصبح صافي ربح 427 ألف ريال .
- في حين أن أعلى ربحية حققها مكتب المشاريع بقيمة 872 ألف ريال تمثل 32% من إجمالي الأرباح خلال الفترة محل التقرير كما سنشاهده في الصفحات التالية بالتفصيل.

## صافي التكلفة حسب الإدارات القيمة لأقرب ألف ريال



- بالنظر إلى الرسم البياني يتضح لنا أنه توجد إدارات قد حُملت تكلفتها بالكامل على الإدارات الأخرى وهي قسم الخدمات والدعم اللوجستي بقيمة 549 ألف ريال.
- تأتي في الصدارة الموارد البشرية من حيث القيمة الأعلى في المبالغ المحملة على الغير والتي بلغت 641 ألف ريال وذلك نظراً لطبيعتها الخدمية.
- يأتي الاتصال المؤسسي في المركز الأول من حيث القيمة الأعلى من المبالغ المحملة عليه من الغير والتي تبلغ 477 ألف ريال وذلك نظراً للزيادة في المساحة الإيجارية.

## إجمالي الإيراد حسب الإدارات القيمة لأقرب ألف ريال



- بالنظر إلى الرسم البياني يتضح لنا أن أعلى إدارة تحقيقاً للإيرادات هي إدارة تنمية الموارد المالية بقيمة 2,327 ألف ريال بنسبة 20% من إجمالي الإيرادات.
- تليها إدارة الوقاية بمبلغ 1,428 ألف ريال يمثل 12.4% من إجمالي الإيرادات.
- يتضح من الرسم البياني أن أقل الإدارات تحقيقاً للإيراد هي الإدارة الإستراتيجية بمبلغ 188 ألف ريال تمثل 1.6% من إجمالي الإيرادات.

## تحليل التكاليف

( القيمة لأقرب ألف )

| الإدارة/القسم                | التكلفة المباشرة | تكلفة محملة من الغير | تكلفة محملة على الغير | صافي التكلفة |
|------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| وحدة المشاريع                | 324              | 215                  | 0                     | 539          |
| الأوقاف والاستثمار           | 482              | 110                  | 0                     | 592          |
| الشراكات الإستراتيجية        | 259              | 164                  | 0                     | 423          |
| البرامج الصحية الدولية       | 405              | 63                   | 0                     | 469          |
| الوقاية                      | 905              | 466                  | 0                     | 1,371        |
| التطوع                       | 432              | 165                  | 0                     | 597          |
| البرامج الصحية المحلية       | 795              | 410                  | 0                     | 1,205        |
| الاتصال المؤسسي              | 666              | 477                  | 560                   | 583          |
| تنمية الموارد المالية        | 1437             | 463                  | 0                     | 1,900        |
| قسم الخدمات والدعم اللوجيستي | 549              | 0                    | 549                   | 0            |
| الإدارة المالية              | 627              | 364                  | 554                   | 437          |
| التحول الرقمي                | 310              | 151                  | 297                   | 165          |
| الموارد البشرية              | 670              | 137                  | 641                   | 166          |
| الإدارة الإستراتيجية         | 267              | 148                  | 255                   | 160          |
| المراجعة الداخلية            | 421              | 192                  | 396                   | 216          |
| الإجمالي                     | 8,548            | 3,526                | 3,252                 | 8,823        |

## المحور الخامس: تحليل الإدارات



للاطلاع على التقرير التفصيلي  
لتحليل الإدارات، اضغط هنا

## التوصيات

### أولاً: التوصيات العامة

1. ربط نظام تحفيز وتقييم الموظفين بنتائج دراسة التكلفة والعائد من الإدارات والموظفين بما يحقق عدالة التقييم وينعكس على جودة الأداء التشغيلي.
2. اعتماد تحديد نقطة التعادل كحد أدنى لتقييم مستهدفات التخطيط التشغيلي والإستراتيجي للإدارات بما يضمن تحقيق قيمة مضافة من مستهدفات الإدارة وضمان عدم انخفاضها عن الحد الأدنى.
3. تضمين جدول الخدمات والمنتجات ضمن مستهدفات التخطيط التشغيلي للإدارات والموظفين مع العمل على تطويره وتحسينه.
4. توثيق مخرجات وخدمات ومنتجات كل إدارة بموجب شواهد نظامية تسمح بالتحقق من جودة ودقة وكمية المخرجات المرصودة لكل إدارة.
5. وضع نتائج الدراسة الحالية كخط أساس لمقارن لتحديد معدلات نمو القيمة المضافة من عمل الإدارات.
6. وضع مؤشرات خاصة بتحقيق عوائد اقتصادية ضمن مستهدفات مديري الإدارات وربطها بالتقييم السنوي والعلاوات والمكافآت.

## ثانياً: توصيات مركزة حول الإدارات

| م  | اسم الإدارة/الوحدة / القسم | التوصية                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | وحدة المشاريع              | -حصر شامل للخدمات الداخلية والتي لم يمكن تحديدها في الفترة السابقة.<br>-استخدام البرامج التقنية لتوثيق اجتماعات المكتب (برنامج إدارة الاجتماعات) مع إدارة الجمعية لتحديد العدد الفعلي للاجتماعات.                                                        |
| 2  | الأوقاف والاستثمار         | -تقديم خدمة تحصيل الإجازات وإدارة الأوقاف و تسويق الوحدات الشاغرة داخلياً بدلاً عن الاستعانة بشركة خارجية لتحصيل الإجازات .                                                                                                                              |
| 3  | الشراكات الإستراتيجية      | -إضافة منتجات جديدة على سبيل المثال :-<br>*منتجات الدفع المقدم .<br>*التقييم الميداني للشركاء .<br>-التفاوض مع مزودي الخدمات للحصول على خصومات إضافية وتعظيم قيمة الخصم المكتسب وفق تصنيف مزودي الخدمة.                                                  |
| 4  | البرامج الصحية الدولية     | -إضافة مهام الإسناد الحكومي لإدارة العمل الدولي كمنتج تقدمه الإدارة.                                                                                                                                                                                     |
| 5  | الوقاية                    | -زيادة التركيز على استحداث فعاليات نوعية أكبر من حيث القيمة.<br>-التركيز على الحصول على أماكن لإقامة الفعاليات الوقائية مجاناً في أماكن ذات مردود اقتصادي أعلى.<br>- التركيز على استقطاب المتطوعين الاحترافيين بدلاً عن التطوع العام أو المهاري.         |
| 6  | التطوع                     | -إعداد منهجية لتحديد قيمة الساعات التطوعية لغير الاستشاريين.<br>-طرح فرص تطوعية للأطباء الاستشاريين لزيادة عدد وقيمة الخدمات المقدمة من قبل المتطوع الاستشاري.                                                                                           |
| 7  | البرامج الصحية المحلية     | -اعتماد قيمة الخدمات التي تقدمها الإدارة للمستفيدين الذين لم يصدر لهم تعميم.                                                                                                                                                                             |
| 8  | الاتصال المؤسسي            | -إعادة تسعير المنتجات بما يتناسب مع السعر السوقي .<br>-تقليص حجم الخدمات التي يتم الاستعانة بها من جهات خارجية وتكثيف الاعتماد على العنصر البشري بالقسم.                                                                                                 |
| 9  | تنمية الموارد المالية      | -إعادة احتساب المساحة الفعلية لإدارة تنمية الموارد المالية.<br>-التواصل بشكل دوري مع الداعمين المتميزين وتقديم شهادات شكر ودروع تذكارية .... من أجل رفع نسبة الولاء للجمعية.                                                                             |
| 10 | الإدارة المالية            | -تكثيف الاستعانة بالتقنية في العمليات المالية لتحديد الاحتياج الفعلي للعنصر البشري بالإدارة.<br>-تقديم خدمات مالية مباشرة للإدارات الأخرى على شكل ساعات تطوعية أو بقيمة مقطوعة في حال وجود وفره في العنصر البشري.                                        |
| 11 | التحول الرقمي              | -إحداث خدمات جديدة على سبيل المثال خدمة التدريب و تطوير العمل التقني للإدارات بالجمعية.                                                                                                                                                                  |
| 12 | الموارد البشرية            | -إضافة خدمات جديدة على سبيل المثال:-<br>*خدمة تقييم الأداء الوظيفي.<br>*خدمة استقطاب الموظفين.<br>-تحسين نوعية الدورات التدريبية المقدمة للموظفين مع وضع قيمة سوقية لكل دورة مقدمة والتركيز على جودة الدورة ذات المردود الأعلى وليس على عدد الدورات فقط. |
| 13 | الإدارة الإستراتيجية       | -الاعتماد بشكل أكبر على الكفاءات البشرية الموجودة بالإدارة<br>- توثيق الخدمات الاستشارية والأعمال التطوعية التي لم يتم احتسابها نتيجة عدم إثباتها بالوسائل المعتمدة في الدراسة                                                                           |
| 14 | المراجعة الداخلية          | -إثبات كافة الخدمات المقدمة للإدارت بالجمعية وتوثيقها.<br>-إضافة منتجات جديدة على سبيل المثال الدورات المقدمة بشكل عام لمنسوبي الجمعية.<br>-فتح إمكانية طلب دورة أو اجتماع تخصصي للإدارات بالجمعية.                                                      |

## المراجع و المصادر

1. السجلات المالية والمحاسبية والتقارير المالية الأساسية والتحليلية، جمعية عناية الصحية، (تقارير)، الفترة المالية من 1-1-2024 م إلى 30-6-2024 م.
2. منهجية خارطة المعيين وتقارير خارطة المعنيين لجمعية عناية، جمعية عناية الصحية، (تقرير).
3. الهيكل التنظيمي للجمعية المحدث والمعتمد، جمعية عناية الصحية، (تقرير).
4. سجلات محاضر الاجتماعات مع الوثيقة، جمعية عناية الصحية، (محاضر).
5. تقارير الأداء التشغيلي عن الفترة من 1-1-2024 م إلى 30-6-2024 م. جمعية عناية الصحية، (تقرير).
6. البحث والدراسات الميدانية والمراجع المستندية للأسعار السوقية للخدمات والمنتجات، جمعية عناية الصحية، (تقارير).
7. لائحة تنمية الموارد المالية للجمعية وقرارات مجلس الإدارة ذات العلاقة بها، جمعية عناية الصحية، (لائحة).
8. وثيقة الإستراتيجية لجمعية عناية، جمعية عناية الصحية، الفترة الثانية (2024-2027).
9. لائحة تقييم الجدارات الوظيفية، جمعية عناية الصحية، (لائحة).
10. لائحة تقييم الأداء الوظيفي - جمعية عناية الصحية، (لائحة).
11. الدكتور أحمد السباعي، اقتصاديات القطاع الثالث : الأداء والاستدامة، كتاب متخصص في تحليل الجوانب الاقتصادية للجمعيات غير الربحية في العالم العربي، (2020).
12. عبدالرحمن النوري، إدارة المنظمات غير الربحية : التحديات والفرص، مرجع باللغة العربية في الحوكمة والكفاءة التشغيلية، (2019).
13. عبد الرحمن العبد الجبار، إدارة المنظمات غير الربحية، مدخل إداري تطبيقي، مكتبة العبيكان. (2015).
14. عبد الرحمن النقيب، الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية، دار الفكر العربي. (2017).
15. OECD - Social Impact Measurement for the Social Economy. (2020).  
<https://www.oecd.org>
- دراسة تقدم نماذج تقييم الأثر والكفاءة في المنظمات غير الربحية.
16. WHO - Strengthening Non-Governmental Organizations in Health Systems. (2021).  
يناقش دور الكفاءة والإدارة المالية في الجمعيات الصحية غير الربحية.
17. Charity Navigator - Saddle Brook (NJ): Charity Navigator; c2025 [cited 2025 Jun 3]  
<https://www.charitynavigator.org>
18. أدوات قياس الأداء والكفاءة للمنظمات غير الربحية (تقرير).
19. تقييم الجدوى الاقتصادية في القطاع الصحي غير الربحي - دراسة مقارنة حول تطبيق أدوات الجدوى الاقتصادية في المنظمات الصحية غير الربحية. (تقرير)  
الرابط: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7178>
20. تحليل الجدوى الاقتصادية في القطاع الصحي غير الربحي، دراسة تحليلية حول تطبيق أدوات الجدوى الاقتصادية في المنظمات الصحية غير الربحية، SAGE Open Medicine، (2024).  
الرابط: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1178632919859008>

