

بسم الله الرحمن الرحيم

## الفهرس

| الصفحة | الموضوع                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
| 2      | كلمة فضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان                            |
| 4      | كلمة الأمين العام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية                    |
| 7      | شعار وهدف اللقاء                                                  |
| 7      | محاوّر اللقاء                                                     |
| 8      | المتحدثون                                                         |
| 10     | اللجان                                                            |
| 11     | جدول الفعاليات                                                    |
| 15     | مفاهيم العمل المؤسسي الدكتور سالم بن أحمد الديني                  |
| 31     | العمل التطوعي بالولايات المتحدة الأمريكية الدكتور أحمد توتونجي    |
| 34     | العمل الخيري في بريطانيا الأستاذ خالد بن عبد الله الفوز           |
| 51     | العمل الخيري المؤسسي في تاريخنا فضيلة الشيخ محمد صالح المنجد      |
| 78     | مشروع سواعد الوطن المهندس الحجاب بن أحمد الحازمي                  |
| 98     | بطاقة الأداء المتوازن الأستاذ إبراهيم بن سليمان الخميس            |
| 120    | جمعية أسرتي بالمدينة المنورة الأستاذ محمد بن علي آل رضي           |
| 161    | رؤية في نجاحات ملتقى القافلة النسائي الأستاذ وفاء بنت سعد القروني |
| 171    | مشروع الرائدة الأسرية الأستاذ فاطمة بنت قاسم المالكي              |
| 183    | مشروع نادي دنيا بنات الأستاذ فاطمة بنت عبد الله خياط              |

---

## تقديم

بقلم/ صاحب الفضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان  
رئيس اللجنة التنفيذية بجمعية البر بالمنطقة الشرقية

تمام هذا الدين الإسلامي الحنيف وكماله وعنايته بكل ما من شأنه تنظيم حياة الإنسان بكافة جوانبها الاجتماعية والنفسية والمادية لا يخفى على كل ذي بصر وبصيرة، ولا يجحده إلا ظالم معاند اتبع هواه، حتى إن محاسن هذا الدين غدت حديث كثير من المنصفين من الأمم الأخرى؛ وما تزايد أعداد الداخلين إلى فنائمه الرحب الواسع رغم تراجع مظاهر القوة المادية التي تمتلكها الدول الإسلامية أمام عنفوان القوى المادية غرباً وشرقاً والتي تملك من عناصر هذه القوة ما لا تملكه البلاد الإسلامية في الوقت الحاضر.

ولما كان الأمن الاجتماعي وإحساس الإنسان بالانتماء، وأن هناك من يشاركه همومه ويعتني بحاجاته ومتطلباته هو من أهم أسباب استقرار المجتمعات وتطورها، فقد لقي هذا الجانب العناية التي يستحق من هذه الشريعة التي وصفها الله سبحانه بالكمال والتمام بقوله جلا وعلا (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً) ويتجلى ذلك فيما أمر الله به سبحانه من التراحم والتكافل والتعاون بين المؤمنين حتى تغدو علاقة المسلم بأخيه كما أرادها الله سبحانه أن تكون (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً).

---

وتتجلى استجابته المؤمنين لأمر الله - سبحانه وتعالى - بما يسود بينهم من مشاعر المحبة والبذل والعطاء والإيثار لإخوانهم من المحتاجين من الفقراء والأيتام والأرامل والضعفاء وغيرهم بالزكاة التي هي ركن من أركان الدين حيناً، وبالصديقة حيناً آخر؛ طلباً لرضى الله - سبحانه وتعالى - وطاعة له وطمعاً بأجره وثوابه سبحانه.

وتضطلع الجهات والمؤسسات الخيرية - وفي مقدمتها جمعية البر بالمنطقة الشرقية - بدور ريادي في تنظيم وتسهيل وصول هذه الصدقات والزكوات من الباذلين إلى المستحقين وترجمة هذه المساعدات إلى برامج وأنشطة اجتماعية وتدريبية وتعليمية تلبي احتياجات المحتاجين.

ورغبة في تطوير أداء هذه الجهات والمؤسسات فقد بادرت الجمعية منذ أحد عشر عاماً على عقد اللقاء السنوي للجهات الخيرية الذي يتضمن هذا الكتاب أهم أوراق العمل والدراسات والتجارب التي يتم تقديمها واستعراضها أثناء اللقاء.

والله نسأل أن يجعل هذا العمل نافعاً محموداً، وأجر من بذله واسعاً مقبولاً، وصلى الله على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

## كلمة

بقلم: الدكتور/ عبدالله بن حسين القاضي

أمين عام جمعية البر بالمنطقة الشرقية

المشرف العام على اللقاء

لم تعد التنمية الاجتماعية في الوقت الحاضر مقتصرة على الجهود التي تبذلها الدول والحكومات لتحقيق هذه التنمية في مجتمعاتها، بل شهد هذا المفهوم تغيراً واتساعاً نحو مشاركة المؤسسات والمنظمات الأهلية - بل والأفراد أيضاً - في تحمل مسؤولية هذه التنمية والمساهمة في الجهود المبذولة في تحقيقها كل حسب إمكانياته وقدراته وتخصصه.

وقد يكون ذلك صحيحاً في كثير من المجتمعات، غير أنه في مجتمعاتنا الإسلامية موجود ومتجذر منذ أكثر من أربعة عشر قرناً حيث حرص الإسلام الحنيف على إشاعة روح التآخي والتكافل والتضامن بين المؤمنين، وأمرهم بالزكاة والصدقات والإيثار، وأن يحب المسلم لأخيه ما يحب لنفسه، وأن يكونوا كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى. وفي بلادنا التي ارتضت - والحمد لله - حكماً ومحكومين هذه الشريعة السمحة وحكمت شرع الله في سائر أمورها، يضرب ولاية الأمر القدوة والمثل للمواطنين جميعاً فيما يقدمونه من أعمال البر والخير وما يحثون عليه ويأمرون به من هذه الأعمال.

---

ومع أن الدولة - أيدها الله - تقدم من الخدمات في سائر الميادين ما يهدف إلى تحسين أحوال المواطنين والمقيمين ويوفر لهم سبل الحياة الهائلة والمعيشة الكريمة، إلا أن الجهات الخيرية التي انتشرت في كل بقعة من حواضر البلاد وبواديها تقوم بشراكه فاعلة وحقيقيه في عملية التنمية الاجتماعية للفئات المحتاجة، حيث لم يعد عمل هذه الجهات مقتصرًا على تقديم المساعدات بل الأخذ بأيدي أبناء الأسر المحتاجة - ذكوراً وإناثاً - ومساعدتهم على القيام بأعمال ووظائف تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم؛ وذلك من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تحرص هذه الجهات على إلحاقهم بها ثم مساعدتهم بعد ذلك في الحصول على الوظائف المناسبة أو إنشاء المشاريع الصغيرة التي يمارسون من خلالها المهن التي أُعدوا لممارستها.

وقد أدركت جمعية البر بالمنطقة الشرقية مبكراً أهمية نقل التجارب والممارسات التي تقوم بها العديد من الجمعيات والجهات الخيرية، وضرورة اطلاع كافة هذه الجهات على ما يتم تطبيقه في غيرها من الجهات العاملة في الميدان الخيري، مما يثري تجارب هذا القطاع ويعود بالنفع والفائدة - إن شاء الله - على سائر مؤسسات هذا العمل وجهاته وعلى الفئات المستفيدة أيضاً من خلال تطوير أداء هذه الجهات والمؤسسات وتحسين مخرجاتها.

وبتوجيه من صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية - حفظه الله - ورئيس مجلس إدارة جمعية البر بالمنطقة الشرقية وسمو نائبه الأمير جلوي بن عبدالعزيز بن مساعد تحرص الجمعية على عقد اللقاء السنوي للجهات الخيرية (الذي

---

يعقد هذا العام دورته الحادية عشرة) لتحقيق هذه الغايات والطموحات تحت عنوان "أفضل ممارسات العمل المؤسسي في الجهات الخيرية". وقد حرصت اللجنة العلمية للقاء على أن تضمن فعالياته العديد من أوراق العمل والتجارب الميدانية داخل الملكة وخارجها إضافة إلى ما يتم عرضه في المعرض المصاحب من الأعمال المؤسسية التي يمكن تطبيقها والاستفادة؛ منها وصولاً إلى تحقيق الأهداف الخيرية التي نسعى إليها جميعاً.

وقد حرصت اللجنة العلمية -على عاداتها- أن تتضمن الملخصات هذه الأوراق والتجارب في الكتاب العلمي السنوي للقاء (في الموقع) وذلك لتمكين من لم يحضر اللقاء من المهتمين والعاملين في الميدان الخيري من الاطلاع عليها والاستفادة منها، كما عملت على إضافتها إلى المحتوى العلمي لموقع اللقاء ([www.aliqa.org](http://www.aliqa.org)) تعميماً للفائدة.

أسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا الجهد ويثيب عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

---

## شعار اللقاء " صناعة النجاح "

### الأهداف

- 1- نشر ممارسات العمل المؤسسي المتميزة علمياً وتطبيقاً في الجهات الخيرية.
- 2- تفعيل العلاقة بين الباحثين الأكاديميين في تطوير الممارسات المؤسسية في الجهات الخيرية.
- 3- الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المتميزة في العمل الخيري.
- 4- تفعيل وتطوير المشاركات المؤسسية للمرأة في العمل الخيري.

### معايير اللقاء

- 1- أفضل الممارسات الإدارية والقيادية.
- 2- أفضل الممارسات في التخطيط التشغيلي والإستراتيجي.
- 3- أفضل الممارسات في إدارة المعلومات.
- 4- أفضل الممارسات في استخدامات التقنية.

5- أفضل الممارسات في مؤشرات الأداء.

6- أفضل الممارسات في قياس الإنتاجية.

المتحدثون

| الاسم                                                         | الجهة                                        |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود | رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار           |
| فضيلة الشيخ الدكتور / أحمد بن موسى السهلي                     | جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالطائف            |
| فضيلة الشيخ/ عبدالله العثيم                                   | وزارة العدل بمكة المكرمة                     |
| فضيلة الشيخ/محمد صالح المنجد                                  | المشرف العام على مجموعه زاد                  |
| معالي الدكتور/علي بن إبراهيم النملة                           | جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية بالرياض  |
| معالي الدكتور/ حمود بن عبد العزيز البدر                       | جمعية إنسان بالرياض                          |
| الدكتور/ أحمد توتونجي                                         |                                              |
| الأستاذ / إبراهيم بن سليمان الخميس                            | جمعية ( خيركم ) لتحفيظ القرآن الكريم بجدة    |
| المهندس/ الحجاب بن أحمد الحازمي                               | مركز التنمية البشرية بجازان                  |
| الدكتور عبدالله بن ناصر السدحان                               | الوكيل المساعد للضمان الاجتماعي              |
| الدكتور حسن بن محمد الشريم                                    | مؤسسة محمد و عبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية |
| الأستاذ / خالد بن عبدالله الفواز                              | مركز مدار                                    |
| الدكتور / سالم بن أحمد الديني                                 | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران    |
| الدكتور/ سهل بن نشأت عبد الجواد                               | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران    |
| الدكتور/ عبدالله وكيل الشيخ                                   | جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية بالرياض  |
| المهندس/ عبدالله العسكر                                       | معهد الإدارة العامة بالدمام                  |
| الدكتور/ عبد الواحد بن حمد المزروع                            | جامعة الدمام                                 |
| الأستاذ / عبدالله بن سالم الحجوري                             | المستودع الخيري بالمدينة المنورة             |
| الدكتور/ عبدالله بن حسين القاضي                               | جمعية البر بالمنطقة الشرقية                  |
| الدكتور عبد المحسن بن حسن العرفج                              | جامعة الملك فيصل بالاحساء                    |
| الأستاذ/ عبدالرحمن بن عبد العزيز الفهيد                       | باب رزق جميل                                 |
| الشيخ /فريح بن علي العقلا                                     | الأعمال الخيرية بجامع الأمير منصور           |
| الأستاذ / محمد بن علي ال رضي                                  | جمعية ( أسرتي ) بالمدينة المنورة             |

### المتحدثات

| الاسم                            | الجهة                              |
|----------------------------------|------------------------------------|
| الدكتورة/ بدرية بن خالد الدبيل   | جامعة الدمام                       |
| الأستاذة/ بدرية بنت أحمد العثمان | جمعية البر بالمنطقة الشرقية        |
| الأستاذة/ وفاء بنت سعد القروني   | جمعية قافلة الخير النسائية بالدمام |
| الأستاذة/فاطمة بنت قاسم المالكي  | جمعية الرائدة الأسرية بخميس مشيط   |
| الأستاذة/ فاطمة بنت عبدالله خياط | جمعية الشقائق بجده                 |

## اللجان

المشرف العام على اللقاء

د. عبدالله بن حسين القاضي

الأمين العام للجمعية

اللجنة المنظمة :

أ. خالد عبداللطيف الجوهري

د. محمد علي الغامدي

أ. سمير بن عبدالعزيز العفيصان

أ. أحمد ناصر الرشادة

أ. جاسم عتيق أبو فلاة

أ. عامر بن دعيج الدخيل

أ. محمد بن خليل الخباز

لجنة التوصيات :

د. محمد علي الغامدي

رئيساً

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

رئيساً

نائب

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

منسق

اللجنة العلمية :

د. محمد علي الغامدي

د. عبدالعزيز عطيه الزهراني

م. محمد ناصر الرشيد

د. مسفر عتيق الدوسري

د. مالك إبراهيم الأحمد

د. حسين بن ردّه القرشي

أ. نايف بن صالح المذن

لجنة التقييم :

رئيساً

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

رئيساً

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

منسق

اللقاء الحادي عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية  
 "أفضل ممارسات العمل المؤسسي في الجهات الخيرية"  
 يوم الثلاثاء بتاريخ 1433 / 4 / 20 هـ الموافق 2012/3/13م  
 برنامج اليوم الأول

| المعرض                         |                                         | الفعاليات                                                                                    |                              |                                    |                                                     |                |        | الوقت           |                |                   |
|--------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|--------|-----------------|----------------|-------------------|
|                                |                                         | التسجيل للمشاركين 7:00 - 8:00 صباحاً                                                         |                              |                                    |                                                     |                |        |                 |                |                   |
|                                |                                         | المكان                                                                                       | رئيس الجلسة                  | مقدم الورقة                        | عنوان الورقة                                        | النشاط         | المدة  |                 |                |                   |
| فندق وروج شيرتون الدمام المعرض | افتتاح المعرض الرسمي 09:00 مساء - 12:30 | ملاحظة: سيكون هناك نقل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في القاعة المخصصة للنساء بالقاعة الرئيسية | معالي الدكتور / خالد السلطان | د. سالم الديني                     | مفاهيم العمل المؤسسي                                | الجلسة الأولى  | 40     | -8:00<br>9:00ص  |                |                   |
|                                |                                         |                                                                                              | مناقشة                       |                                    |                                                     |                |        | 20              |                |                   |
|                                |                                         |                                                                                              | استراحة                      |                                    |                                                     |                |        |                 | -9:00<br>9:30ص |                   |
|                                |                                         |                                                                                              | معالي الدكتور/علي التمهلة    | د. أحمد توتونجي                    | عرض تجربة العمل التطوعي بالولايات المتحدة الأمريكية | الجلسة الثانية | 35     | -9:30<br>11:00ص |                |                   |
|                                |                                         |                                                                                              |                              | أ. خالد الفواز                     | عرض تجربة العمل التطوعي بالمملكة المتحدة            |                | 35     |                 |                |                   |
|                                |                                         |                                                                                              |                              |                                    | مناقشة                                              |                | 20     |                 |                |                   |
|                                |                                         |                                                                                              | المصلي                       | استراحة + صلاة الظهر               |                                                     |                |        |                 |                | - 11:00<br>12:30ظ |
|                                |                                         |                                                                                              | الرئيسية                     | حفل الافتتاح الرسمي                |                                                     |                |        |                 | 60د.           | - 12:30<br>1:30ظ  |
|                                |                                         |                                                                                              | المطعم                       | الغداء واستراحة                    |                                                     |                |        |                 |                | 1:30 - 3:15ظ      |
|                                |                                         |                                                                                              | المصلي                       | صلاة العصر + استراحة + صلاة المغرب |                                                     |                |        |                 |                | 3:15 - 6:15م      |
|                                |                                         |                                                                                              | الزوار                       | الدكتور/عبدالواحد                  | الشيخ/محمد                                          | العمل الخيري   | الجلسة | 60              | 6:15 - 7:45م   |                   |

|  |  |        |             |             |                       |         |    |  |  |
|--|--|--------|-------------|-------------|-----------------------|---------|----|--|--|
|  |  |        | المزروع     | صالح المنجد | المؤسسي في<br>تاريخنا | الثالثة |    |  |  |
|  |  |        |             | مداخلات     |                       |         | 15 |  |  |
|  |  |        |             | مناقشة      |                       |         | 15 |  |  |
|  |  | المصلى | صلاة العشاء |             |                       |         |    |  |  |

اللقاء الحادي عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية

يوم الأربعاء 1433/4/21 هـ الموافق 2012/3/14م

☐ برنامج اليوم الثاني

| المعرض                              |                                                                  | القاعة                           | رئيس الجلسة                       | اسم الفعالية /مقدم الفعالية    | الرمز                                                 | المدة          | نوع الفعالية   | الوقت         |    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|----|
| المعرض - فندق وبرج شيراتون الدمام   | الفترة الأولى (12:00م-8:00م)<br>الفترة الثانية (9:00م-4:00مساءً) | القاعة الرئيسية                  | د حمود البدر                      | أ.خالد الرادادي                | 1                                                     | 40             | الجلسة الرابعة | 8:00 - 9:45 ص |    |
|                                     |                                                                  |                                  |                                   | تجربه المستودع الخيري بالمدينة | م الحجاب الحازمي تجربه<br>مركز التنمية البشرية بجازان | 2              |                |               | 40 |
|                                     |                                                                  |                                  |                                   | نقاش                           |                                                       | 25             |                |               |    |
|                                     |                                                                  | قاعة النساء                      | د بدريه الدبل                     | أ.بدريه العثمان                | 1                                                     | 40             | الجلسة الخامسة |               |    |
|                                     |                                                                  |                                  |                                   | تجربه مركز الأميرة جواهر       |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  |                                  |                                   | لمشاعل الخير                   | 2                                                     | 40             |                |               |    |
|                                     |                                                                  | أ.وفاء القروني                   |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  | تجربه قافلة الخير النسائية       | نقاش                              | 25                             |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  | بالدمام                          |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  | 9:45 - 10:15 ص استراحة           |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |
|                                     | القاعة الرئيسية                                                  | د. أحمد السهلي                   | ابراهيم الخميس                    | 3                              | 40                                                    | الجلسة الخامسة | 9:45 - 10:15 ص |               |    |
|                                     |                                                                  |                                  | تجربه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن |                                |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  |                                  | بمكة المكرمة                      | 4                              | 40                                                    |                |                |               |    |
| محمد آل رضي                         |                                                                  |                                  |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |
| تجربه جمعية الزواج بالمدينة المنورة |                                                                  | نقاش                             | 25                                |                                |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  |                                  |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |
| قاعة النساء                         | د بدريه الدبل                                                    | أ.فاطمة المالكي                  | 3                                 | 40                             | الجلسة السادسة                                        |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  | تجربه الرائدة الأسرية بخميس مشيط |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  | أ.فاطمة خياط                     | 4                                 | 40                             |                                                       |                |                |               |    |
|                                     |                                                                  | تجربه جمعية الشقائق بجدة         |                                   |                                |                                                       |                |                |               |    |

|                                    |  |  |  |      |    |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|------|----|--|--|
|                                    |  |  |  | نقاش | 25 |  |  |
| 12:00 - 3:30 ظ صلاة الظهر و الغداء |  |  |  |      |    |  |  |

اللقاء الحادي عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية  
يوم الأربعاء 1433/4/21 هـ الموافق 2012/3/14م  
تابع برنامج اليوم الثاني

| الوقت         |                     | نوع الفعالية              |                | المدة             | الرمز                             | مقدم الورشة / عنوان الورشة |                        | القاعة          | المعرض                    |  |  |
|---------------|---------------------|---------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------|---------------------------|--|--|
| 7:00 - 4:00 م | ورشة عمل            | 3 ساعة                    | 1              | م. الحجاب الحازمي | أ. خالد الرادادي                  | مستودع الخيري              | بالمدينة               | قاعة 1 -        | فندق و برج شيراتون الدمام |  |  |
|               |                     |                           | 2              | م. الحجاب الحازمي | مركز التنمية البشرية              | بجازان                     | قاعة 2 -               |                 |                           |  |  |
|               |                     |                           | 3              | أ. ابراهيم الخميس | تجربه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | بمكة المكرمة               | قاعة 3 -               |                 |                           |  |  |
|               |                     |                           | 4              | أ. محمد آل رضي    | جمعية الزواج                      | بالمدينة المنورة           | قاعة 4 -               |                 |                           |  |  |
|               |                     | 3 ساعة                    | 1              | أ. بدرية العثمان  | مركز مشاغل الخير                  | بجمعية البر بالشرقية       | قاعات النساء           |                 |                           |  |  |
|               |                     |                           | 2              | أ. وفاء القروني   | قافلة الخير النسائية              | بالدمام                    |                        |                 |                           |  |  |
|               |                     |                           | 3              | أ. فاطمة المالكي  | الرائدة الأسرية                   | بخميس مشيط                 |                        |                 |                           |  |  |
|               |                     |                           | 4              | أ. فاطمة خياط     | جمعية الشقائق                     | بجدة                       |                        |                 |                           |  |  |
|               |                     | 5:45 - 6:15 م صلاة المغرب |                |                   |                                   |                            |                        |                 |                           |  |  |
|               |                     | 3 ساعة                    | الجلسة السادسة | تجارب الرواد      | 1                                 | الشيخ فريح العقلا          | الشيخ / عبدالله العثيم | القاعة الرئيسية |                           |  |  |
| 2             | د. حسن الشريم       |                           |                |                   |                                   |                            |                        |                 |                           |  |  |
| 3             | أ. عبدالرحمن الفهيد |                           |                |                   |                                   |                            |                        |                 |                           |  |  |

اللقاء الحادي عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية  
 "أفضل ممارسات العمل المؤسسي في الجهات الخيرية"  
 يوم الخميس بتاريخ 22 / 4 / 1433 هـ الموافق 2012/3/15م

برنامج اليوم الثالث

| المعرض                    |                     | الفعاليات                                                                   |                         |                          |                                         |                | الوقت          |               |         |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------|
|                           |                     | المكان                                                                      | مدير الندوة             | مقدم الورقة              | عنوان الورقة                            | النشاط         |                |               |         |
| قندق و برج شيراتون الدمام | 11:30 - 08:00 صباحا | القاعة الرئيسية                                                             | الدكتور/عبدالله السدحان | د يحيى اليحيى            | هدى النبي عليّة السلام في العمل المؤسسي | الندوة الأولى  | 8:00 - 9:30ص   |               |         |
|                           |                     |                                                                             |                         | د.عبدالله وكيل           |                                         |                |                |               |         |
|                           |                     |                                                                             |                         | مناقشة                   |                                         |                |                |               |         |
|                           |                     | استراحة                                                                     |                         |                          |                                         |                |                | 9:30 - 10:00ص |         |
|                           |                     | القاعة الرئيسية                                                             | الدكتور/عبدالله القاضي  | أ.عبدالله العسكر         | مقومات و نتائج العمل المؤسسي            | الندوة الثانية | 10:00 - 11:30ص |               |         |
|                           |                     |                                                                             |                         | د. عبدالمحسن العرفج      |                                         |                |                |               |         |
|                           |                     |                                                                             |                         | مناقشة                   |                                         |                |                |               |         |
|                           |                     |                                                                             |                         | التوصيات و الحفل الختامي |                                         |                |                |               |         |
|                           |                     | سيكون هناك نقل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في القاعة المخصصة للنساء بالفندق |                         |                          |                                         |                |                |               | ملاحظة: |

## **عنوان الورقة :**

**مفاهيم العمل المؤسسي**

**مقدمها :**

**الدكتور / سالم بن أحمد الديني**

### ملخص:

إن المتأمل يلحظ أن المنظمات غير الربحية تلعب أدواراً مهمة في واقع المجتمعات اليوم، مما جعل الحاجة لرفع مستوى أداء وفاعلية هذه المنظمات أمراً في غاية الأهمية. واستجابة لذلك، فقد بدأ يتزايد بشكل ملحوظ اهتمام مدراء المؤسسات غير الربحية بالمبادئ والممارسات الإدارية التي تمكنهم من بناء المنظمه ذات الفاعلية العالية عوضاً عن التركيز فقط على تجويد البرامج التي تنفذها المنظمة في المجتمع. كما أن انتقال المؤسسات المانحة والداعمين من المنح التقليدي إلى المنح الاستراتيجي أحدث التزاماً استراتيجياً لدى المانحين للإستثمار في بناء قدرات المنظمات التي يدعمونها.

وعلى الرغم من زيادة التوجه إلى أهمية "بناء قدرات" المنظمات غير الربحية، لا يزال القطاع غير الربحي والخيري يفتقد إلى تعريف أو مفهوم مشترك لهذا المصطلح. كما أنه لا توجد معلومات ودراسات كافية عن كيفية بناء قدرات المنظمات غير الربحية، مالذي يمكن تطبيقه؟ وكيف ؟ وما الذي لايمكن تطبيقه؟ ولماذا؟ هذا التباين في فهم هذا المصطلح عند العاملين في القطاع الخيري أو غير الربحي مرجعه تاريخياً (في مسيرة منظمات القطاع) إلى عدة أمور لعل من أهمها غفلة القطاع و مدراء المنظمات عن قضية بناء القدرات وإعطائها اهتماماً ثانوياً في مقابل التركيز على تقديم البرامج والخدمات للمستفيدين. يليها في الأهمية ندرة الميزانيات المرصودة من قبل المانحين لبناء قدرات المنظمات وتحسين أدائها مما أدى إلى تعميق الهوة بين المأمول والواقع. والمتأمل يرى تغيراً في هذا الواقع وتوجهاً استراتيجياً من قبل المانحين والمتبرعين لدعم بناء قدرات منظمات القطاع وتطوير أدائها وتطوير القائمين عليها لتمكينهم من قيادة التغيير في المنظمات التي ينتسبون إليها.

في هذه الورقة المختصرة سأنتقل إلى مفاهيم العمل المؤسسي من خلال استعراض العناصر السبعة في منظومة بناء القدرات للمنظمات غير الربحية والتي قام بها فريق ماكينزي أثناء دراسة حالة ثلاثة عشرة منظمة غير ربحية وخيرية.

## مقدمة:

تحظى المنظمات غير الربحية في المجتمعات باحترام كبير من قطاعات المجتمع المختلفة وأفراده وذلك لما تظهره من التزام وحماس تجاه قضايا المجتمع ومشكلاته التي تسعى للمساهمة في حلها. تنفذ المنظمات غير الربحية محلياً وإقليمياً وعالمياً العديد من البرامج التي تسعى من خلالها إلى تحسين سبل المعيشة وتأمين الحياة الكريمة للملايين البشر على هذا الكوكب الأرضي، على الرغم مما يواجهها من ضغوط وشح في الموارد. إن النجاح الذي تحققه هذه المنظمات في التعامل مع قضايا المجتمع ومشكلاته أدى إلى تزايد الطلب على ما تقدمه من خدمات وبرامج. في الكثير من دول العالم تتعامل الحكومات مع منظمات القطاع كمزودي خدمات و شركاء في التعامل مع مشكلات المجتمع الملحة. والواقع اليوم أن القضايا التي تعاني منها المجتمعات بما فيها مجتمعا المحلي ( كالفقر و البيئة و غيرها) لا يمكن التغلب عليها وحلها جذريا (لكن يمكن التقليل منها ومن آثارها) في حياة البشر الدنيا، وهذا يعني أننا بالضرورة بحاجة إلى منظمات قوية تستطيع مواصلة التعامل مع هذه القضايا المجتمعية الملحة. وهذا يوجب على المنظمات ايجاد واستحداث طرق فاعلة وجديدة لتحقيق تغيير ملموس تجاه رسالتها في المجتمع، وهذا يحتاج إلى بناء قدرات هذه المنظمات.

في المقابل نجد أن الكثير من المنظمات تجعل جلّ تركيزها على استحداث برامج جديدة ومحاولة تقليل النفقات الإدارية بدلاً من بناء قدراتها الأساسية لتحقيق طموحها ورسالتها بطريقة فعالة وفاعلة. وهذا ليس بمستغرب ( لكن لا يعني أنه التوجه الصحيح) إذا عرفنا بأن كثير من المتبرعين والمانحين يرغبون في دعم فكرة جديدة موجودة (في صورة برنامج) أكثر من رغبتهم في دعم منظمة تستطيع أن تحقق وتحمل بقوة الرسالة والفكرة. هذا لا بد أن يتغير، وعلى مدراء المنظمات والمانحين أن يدركوا أن الإبداع في البرامج وتنفيذها لا يكفي لتحقيق المنظمات غير

الربحية نتائج مستدامة وطويلة الأمد. وكما يقال " وراء كل برنامج عظيم منظمة عظيمة"، والطريقة الوحيدة لبناء منظمة عظيمة هو بناء القدرات.

لماذا بناء القدرات؟ ولماذا تتجاهله المنظمات؟

المنظمات غير الربحية أسوة بالمنظمات التجارية، تحتاج إلى التركيز على بناء تكاملي لقدراتها إن أرادت أن تعظم أثرها الاجتماعي (Social Impact) وتحديث فرقاً في مجتمعاتها. ينبغي على مجالس الإدارات والموظفين أن يولوا اهتماماً بالغاً والتزاماً تجاه بناء قدرات المنظمة كما هو الحال مع تطوير البرامج وجعلها على نفس المستوى من الأهمية والتركيز. إن كثيراً من المنظمات العالمية المتميزة استطاعت أن تنتقل إلى مستوى أعلى من الفاعلية من خلال برنامج مدروس ومحكم لتحسين وبناء قدراتها على مستوى الاستراتيجيات و النظم والهيكل وغيرها. وكانت النتيجة هي الارتقاء بقدراتها لتحقيق ما يتناسب مع رسالتها وطموحاتها.

والسؤال الذي يطرح نفسه، لماذا تستمر منظمات القطاع غير الربحي وخاصة الناشئة أو الصغيرة منها في التغافل أو تجاهل بناء قدراتها لصالح تطوير وتنفيذ ونشر برامجها؟ ما هي العقبات والمعوقات التي تمنع منظمات القطاع من تبني نظرة تكاملية لتطوير منظماتهم؟

## أولاً:

يمكننا القول أن توجه المنظمات نحو البرامج على حساب بناء القدرات منطقي جداً وذلك لأن معظم هذه المنظمات أنشأت من قبل أفراد ونشطاء هم في الأصل مهتمون بقضية من قضايا المجتمع لهم رؤى وتوجهات وطرق في التعامل مع هذه المشكلات يسعون إلى نشرها وتوعية المجتمع بها. هذا يتطلب أن يتوجه جلّ اهتمام المنظمة في مراحل التأسيس الأولى إلى تجربة هذه الطرائق واختبارها وتعديلها وتطبيقها وبالتالي فإن جزءاً كبيراً من موارد المنظمة سوف يتوجه إلى هذه المهمة. بالإضافة إلى ذلك فإن العديد من منظمات القطاع تطمح وتسعى للوصول إلى رسالتها في فترة مستقبلية ليست بالبعيدة و قصيرة المدى، فلماذا إذا تستثمر في بناء قدراتها؟ وأخيراً فإن بناء القدرات هي عملية صعبة، تستهلك وقتاً وجهداً، وذات تكلفة عالية على المدى القريب، وأغلب مدراء المنظمات يفضلون أن ينفقوا الأموال على البرامج.

## ثانياً:

من العوائق الأخرى التي تواجه مجالس إدارات ومدراء المنظمات غير الربحية فيما يتعلق ببناء القدرات هو ثقافة العمل في هذه المنظمات، والتي تميل إلى تقدير العمل في البرامج على حساب الوظائف المكتبية المساندة بما فيها أحياناً بعض الوظائف التنظيمية العليا في المنظمة كالتخطيط الاستراتيجي. والواقع يشهد أن مصطلح التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات أصبح موازياً لعمل يشنت المنظمة ويشغلها عن أنشطتها اليومية المهمة !

### ثالثاً:

من العوائق المهمة كذلك والتي تسهم في شل قدرة المنظمة عن المضي قدماً في بناء قدراتها هو البيئة المختلفة للمنح والتبرع والتي يركز فيها أغلب الداعمون والمانحون على توجيه منحهم للمشاريع والبرامج. والمتأمل في الميزانيات المصروفة من قبل الداعمين والمانحين على البرامج في مقابل بناء القدرات سيرى ويلحظ بوناً شاسعاً. يعلم مدراء المنظمات أنه من السهل أن تحصل على دعم لبرنامج يهتم بترفيه الأطفال ولكن من الصعوبة بمكان أن تحصل على دعم للمصروفات التشغيلية الإدارية العامة في المنظمة بما فيها جهود بناء القدرات. والسبب في ذلك هو خشية المانحين والمتبرعين من أن هذا النوع من الدعم سوف يتوجه إلى التوظيف أو إلى استمرار وجود المنظمة بدلا من تحقيق الأثر المرجو من رسالة المنظمة.

### رابعاً:

ندرة وشح العلم و المعرفة فيما يتعلق ببناء القدرات هو أحد العقبات التي تواجه المنظمات غير الربحية جهودها لبناء قدراتها. فعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بأفكار جديدة في جمع التبرعات، تستطيع المنظمات أن تتجه للبحوث والدراسات، أو خبرات المنظمات المماثلة، أو الجهات الاستشارية في القطاع الخاص. ولكن عندما نأتي إلى بناء القدرات فلا نجد لا إطاراً نظرياً ولا عملياً مشتركاً يمكن أن يطبق بشكل واسع كنموذج على منظمات القطاع.

## خامساً:

أما العائق الأخير وقد يكون الأهم هو القدرة على تكوين رابط واضح وجلى يمكن قياسه بين بناء القدرات و زيادة الأثر الاجتماعي للمنظمات. في بعض الأحوال قد يكون الرابط ظاهراً وجلياً وفي البعض الآخر يصبح خفياً وصعب القياس. فلو أن منظمة مهتمة بتوزيع الغذاء على القراء طورت من قدراتها في إدارة المخازن و جرد محتواها وتصنيفها فإن ذلك سيؤدي إلى إيصال الطعام لمستفيدين أكثر في وقت أقل. ولكن في أمثلة أخرى قد يكون عزو التحسن في الأثر الاجتماعي للجهد المبذول في بناء القدرات أكثر صعوبة وأحياناً مستحيلاً. هذا العائق يبدو كبيراً ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن التغلب عليه. يتوقع أن يسهم الاتجاه الاحترافي الحديث للمانحين وإدارات المنظمات غير الربحية في ترسيخ ثقافة بناء القدرات لدى المنظمات. وكلما ظهرت نماذج حية من المنظمات تطبق بناء القدرات بطريقة منظمة وفاعلة سيصبح الربط بين بناء القدرات والأثر الاجتماعي أمراً مقنعاً وجلياً. كما يجب على مدراء المنظمات والتنفيذيين فيها أن يستثمروا في بناء قدراتهم وأن يحددوا الفجوة بين الواقع والمأمول ليحسنوا من أدائهم بطريقة فاعلة ومؤثرة وليتمكن القطاع ككل من تحقيق أثر إيجابي ملموس في المجتمع.

### إطار القدرات

إذا كان بناء القدرات حيوي ومهم لفاعلية المنظمة وحياتها على المدى البعيد ، فكيف يمكن أن نحدد الفجوة في قدرات منظمة بعينها ؟ هل هناك موضوعات مشتركة ، قضايا مشتركة ، أطار عام مشترك لتقييم القدرات لدى المنظمات ؟ كل هذه أسئلة تحتاج إلى إجابة!

إطار القدرات في المنظمات غير الربحية يمكن تعريفه من خلال هرم العناصر السبعة الأساسية لقدرات المنظمات (انظر الشكل المرفق)

### عناصر ذات أهمية عالية:

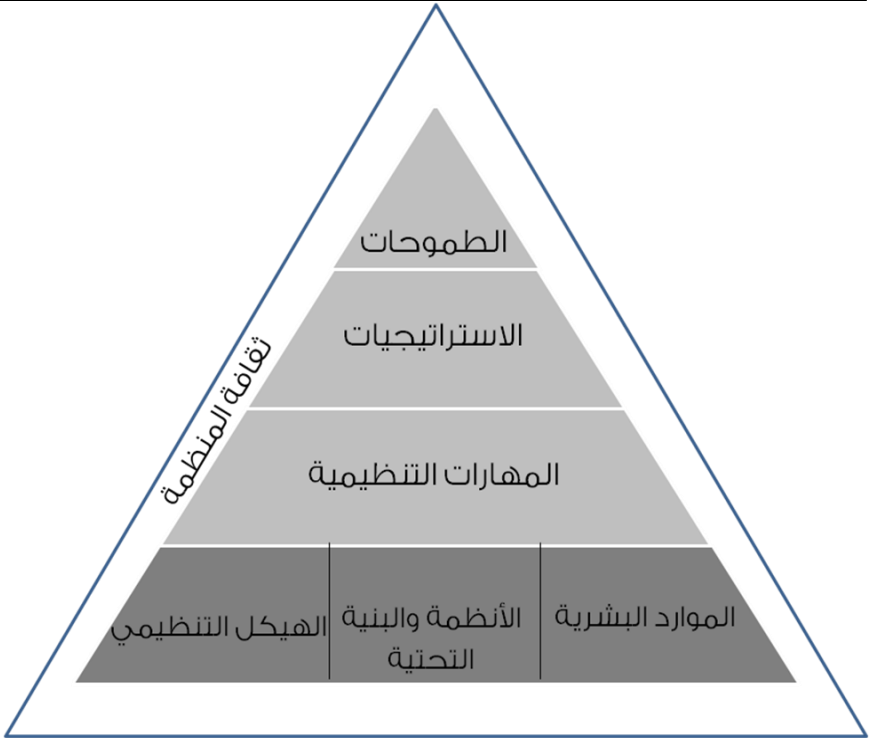
1. الطموحات: الرؤية والرسالة والأهداف الكلية للمنظمة والتي مجتمعة توضح الغرض من وجود المنظمة واتجاهاتها.
2. الاستراتيجيات: منظومة منسجمة ومترابطة من البرامج والإجراءات تهدف إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة
3. المهارات التنظيمية: مجموع قدرات المنظمة كالمقياس و التخطيط وإدارة الموارد وبناء العلاقات الخارجية (خارج إطار المنظمة)

### عناصر تأسيسية:

1. الموارد البشرية: القدرات الجماعية، الخبرات، إلزام مجلس الإدارة، الفريق الإداري، الموظفين والمتطوعين .
2. الأنظمة والبنية التحتية: التخطيط للمنظمة، اتخاذ القرار، إدارة المعلومات والمعرفة، النظام الإداري، وكذلك الأصول العينية والتقنية التي تدعم المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي: وهو مركب من نظام الحوكمة، التركيبية التنظيمية، العلاقات بين الأقسام، الوصف الوظيفي للمهام والتي تشكل الهيكل القانوني والإداري للمنظمة.

### عنصر متعلق بثقافة المنظمة:

هذا العنصر هو الذي يربط المنظمة ببعضها ، ويشتمل على القيم المشتركة داخل المنظمة والممارسات والسلوكيات ، والأهم هو توجه المنظمة وثقافتها تجاه الأداء. كثير من المنظمات تنظر إلى بناء القدرات على أنه محصور فقط في "القدرات الفنية" أو تحسين فاعلية بعض الوظائف في أسفل الهرم (الشكل الموضح) كالموارد البشرية والهيكل التنظيمي على سبيل المثال. ولكن بالنظر إلى هذه العناصر مجتمعة في شكل هرم كما في الرسم التوضيحي يؤكد على أهمية تفحص كل عنصر من عناصر بناء القدرات على حدة وكذلك في سياق العناصر الأخرى وارتباطه بها. تستطيع المنظمة أن تعظم أثرها الاجتماعي من خلال بناء قدراتها بطريقة منسجمة بين العناصر المختلفة داخل الهرم. صحيح أن محاولة تحسين هذه العناصر مجتمعة وفي آن واحد سيؤدي إلى شل حركة المنظمة ولكن ينبغي عليها أن تعي أن تحسين أداء هذه العناصر لا يمكن أن يتم بمعزل عن العناصر الأخرى.



### العناصر السبعة لقدرات القطاع غير الربحي:

العناصر السبعة لقدرات المنظمات غير الربحية الآتفة الذكر مرتبط ببعضها البعض بصورة كبيرة، وعلى المنظمات أن تفكر استراتيجياً لتحديد أي هذه القدرات يجب عليها أن تبدأ بها أولاً. وفي هذا الجزء من الورقة نناقش العناصر السبعة بمزيد من التفصيل.

#### 1- الطموحات:

الكثير من المنظمات غير الربحية تتبع طريقة الشركات والمنظمات الربحية لوصف الصورة الكلية للغرض من وجود المنظمة وأدوارها وذلك من خلال نموذج (الرؤية

والرسالة والأهداف). في المنظمات التي تتبع أفضل الممارسات تكون الرؤية والرسالة واضحة ومصاغة بطريقة مفهومة وموجزة (جملة إلى جملتين) والأهداف محددة بدقة عالية وقابلة للقياس. ولأن الرؤية والرسالة والأهداف توضح الغرض من وجود المنظمة جمعت جميعها تحت مصطلح " الطموحات " لغرض بناء إطار بناء القدرات.

تحتاج المنظمات أن تصرف جهداً ووقتاً لتقييم الطموحات وصياغتها. الطموحات تحفز وتلهم الموظفين والمتطوعين والمانحين وتحركهم نحو الهدف. الطموحات توضح مالذي ستفعله المنظمة ومالذي لن تفعله ، توضح طريقة عمل المنظمة وأولوياتها وسياساتها العامة. الطموحات هي الأرضية للاستراتيجيات التي بدورها تحدد المهارات التنظيمية المطلوبة والتي يمكن أن تتوفر بالتخطيط الجيد للموارد البشرية والأنظمة والهيكل التنظيمي. باختصار "الطموحات" هي المحرك والدافع لكل شيء في المنظمة. أثبتت الدراسات أن المنظمات التي حققت أثراً اجتماعياً في المجتمع هي التي استطاعت أن تجيب وبدقة عالية على أسئلة الرؤية والرسالة والأهداف.

## 2- الاستراتيجية:

إذا كانت الطموحات توصف مالذي ترغب أن تصل إليه المنظمة – الغرض من وجودها وأهدافها - فإن الاستراتيجية تمثل الوسيلة للوصول لتلك الطموحات. على النحو الأمثل ، ينبغي للمنظمات أن تطبق استراتيجيات متماسكة ، متكاملة ، مرتبطة بصورة مباشرة مع الأهداف الرئيسية للمنظمة. الاستراتيجية الجيدة هي ليست مجرد مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بل هي استراتيجيات مبنية على القدرات الجوهرية للمنظمة ، تخصيص الموارد بناء على الأولويات ، وتساعد على تصوير نقطة تميز وتفرد المنظمة عن غيرها.

جهود بناء القدرات التي تركز على الاستراتيجية تسعى إلى الموازنة بين استراتيجيات المنظمة وطموحاتها. وهذا يحقق هدفين رئيسيين للمنظمة : الأول أنه يساعد المنظمة على إيقاف البرامج ذات الأثر (المستمد من الرسالة) المحدود، والثاني يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الجديدة والظروف المتغيرة.

### 3- المهارات التنظيمية:

تعتبر العمليات التي من خلالها تقوم المنظمات عالية الأداء بتطوير، وتنفيذ، وتمويل، وقياس البرامج من أهم عناصر القيمة المضافة للمنظمة. صياغة نظام عمليات ناجح - يساهم في زيادة الأثر الاجتماعي - يعتمد على مجموعة كاملة من المهارات التنظيمية في المنظمة، من التخطيط الاستراتيجي، والتسويق، وجمع التبرعات، إلى تصميم البرامج وتنفيذها.

لو تصورنا منظمة حققت نجاحاً ملحوظاً في تقديم برنامج معين، ولكنها تعاني من ضعف في مهارات الإدارة المالية أو تقييم البرامج. هذه الفجوة في المهارات التنظيمية ستؤدي حتماً إلى عدم قدرة المنظمة لتحسين خدماتها والتوسع فيها لمستفيدي جدد. المانحون والداعمون سيترددون كثيراً في تخصيص موارد مالية كبيرة لمنظمة ضعيفة في الإدارة المالية. كذلك لو أن هناك منظمات لا تقيم ولا تقيس مخرجاتها وأثر برامجها على المجتمع فإنها بدون شك ستواجه مشكلة في تسويق أثرها للمانحين وبالتالي ستواجه صعوبات مالية.

#### 4- الموارد البشرية:

الموظفون، والمتطوعون ، وأعضاء مجلس الإدارة هم شريان الحياة للمنظمات غير الربحية. الموارد البشرية للمنظمة تمثل القدرات الجماعية والخبرات التراكمية لدى أفرادها، ومع ذلك لازالت المنظمات لا تتردد في إيجاد نظام لإدارة الموارد البشرية والمواهب فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى حد أنها تستهين بقدرات المنتسبين إليها. في المقابل تحصل النتائج الايجابية عندما تنجح المنظمة في استقطاب الكفاءات والمواهب وتسهم في إطلاق قدراتهم .

#### 5- الأنظمة والبنية التحتية:

مدراء المنظمات غير الربحية في الغالب لا يواجهون صعوبة في استيعاب أهمية بناء القدرات فيما يتعلق بالأنظمة و البنى التحتية كما يجدونها في عناصر بناء القدرات الأخرى. التحدي هو أن تفكر المنظمة في بناء قدراتها في جانب الأنظمة بطريقة تكاملية . كما ينبغي على المنظمة أن تعي جيداً أن إطار القدرات فيما يتعلق بالأنظمة هي العمليات التي من خلالها تعمل المنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. أما البنية التحتية فهي الأصول التي تدعم المنظمة سواء كانت عينية أو تقنية.

#### 6- الهيكل التنظيمي:

بالإضافة إلى سهولة استيعاب بناء القدرات فيما يتعلق بتطوير الأنظمة داخل المؤسسة ، تجد المنظمات سهولة أكبر فيما يتعلق بجهود بناء القدرات في الهيكل التنظيمي. توضيح المهام والمسؤوليات، تكوين فرق عمل جديدة، التطوير والعمل مع مجلس الإدارة ، كل هذه أنشطة معروفة عند مدراء المنظمات. التعديل في الهيكل التنظيمي لابد أن يتم بصورة حذرة ومتأنية. تستطيع المنظمة لو أرادت أن تغير هيكلها التنظيمي كل ثلاثة أشهر، ولكنها لن تصل إلى الموائمة التنظيمية

إلا إذا كان بناؤها التنظيمي يدعم ليس فقط الأنظمة والموارد البشرية ، بل كذلك الطموحات ، والاستراتيجيات ، والأهداف ، والمهارات. كما هو الحال في العناصر الأخرى ، التغيير في الهيكل التنظيمي يكون أكثر فاعلية عندما يتم بطريقة تكاملية وشاملة للعناصر الأخرى.

## 7- ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة كالخيط الرفيع الخفي خلال عملية بناء القدرات للمنظمة. ثقافة المنظمة في القطاع غير الربحي تلعب دوراً حيوياً أكثر منها في قطاع الأعمال. الثقافة هي من تحافظ على تماسك المنظمة ، وهي كذلك سبب رئيسي في بقاء الموظفين ورضاهم بأن يتقاضوا رواتب أقل من قطاع الأعمال وعمل مضاعف. ولتغلغلها في المنظمة وأهميتها يصبح تغيير ثقافة المنظمة أمراً في غاية الصعوبة. وعندما نناقش ثقافة المنظمة فلا بد من التفريق بين قضيتين رئيسيتين. الأولى هي القيم الأساسية، والعقائد ، والأعراف السلوكية والثانية هي "ثقافة الأداء والإنجاز". كثير من العاملين في المنظمات لا يعون ثقافة المنظمة بالمفهومين السابقين، و يفترضون أن ثقافة المنظمة تعني فقط التنوع في الشخصيات ، والأفكار ، وطرائق العمل داخل المنظمة. في الحقيقة أن بناء منظومة ثقافية مبنية على القيم وثقافة الأداء والإنجاز تعد عملية استراتيجية صعبة ، وتحتاج إلى وقت وموارد والتزام من المنظمة ، ولكن النتائج ستكون مذهلة.

## الخاتمة:

بناء قدرات المنظمات مهمة شاقة على مدراء المنظمات، صعبة في توفير المورد المالي لها، صعبة في إطلاقها، وصعبة في تطبيقها. تحتاج إلى وقت طويل والحاجة إليها ليست بالضرورة واضحة لدى الموظفين، والمتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمانحين. ومع كل هذا يجب على قيادات القطاع غير الربحي أن لا يستسلموا لهذه العوائق، لأن العائد على المنظمة سيكون كبيراً جداً. إن القطاع غير الربحي يتحرك بقوة المنتمين إليه والتزامهم برسالة المنظمات و تحقيق الأثر الاجتماعي في المجتمع. وهذا يعني أن الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة والمانحين لديهم الاستعداد لتقبل أي مقترح مهما كان صعباً طالما أنه يساهم في تحقيق الرسالة وتعميق الأثر. بناء القدرات للمنظمات جهد في غاية الأهمية، لأنه سيحدث الفرق وسيحقق الطموح. واليوم الذي تعي فيه المنظمات هذا وتبدأ في تحديد فجوة القدرات لديها، ويكثف المانحون فيه دعمهم لبناء القدرات، هو اليوم الذي سنرى فيه واقعاً أفضل للمنظمات والمجتمع ككل.

## **عنوان الورقة :**

**تجربة العمل التطوعي بالولايات المتحدة  
الأمريكية**

## **مقدمها :**

الدكتور أحمد توتونجي

### أولاً: موضوع المشاركة:

تجربة تأسيس اتحاد الطلاب المسلمين "MSA" و من ثم الاتحاد الإسلامي في أمريكا الشمالية "ISNA".

### ثانياً: أهداف التأسيس:

- 1- الحفاظ على الطلاب المسلمين في البلاد الغربية.
- 2- توثيق جسور التعارف و التواصل بين المسلمين.
- 3- تحويل المجتمع المسلم من أقلية مهمشة، إلى قوة اجتماعية فاعلة و مؤثرة.
- 4- إيصال رسالة الإسلام بالقُدوة و الموعظة الحسنة.

### ثالثاً: آليات تحقيق الأهداف:

- 1- استهداف الشباب المسلم من أكثر من مئة دولة حول العالم.
- 2- التركيز على النقاط المشتركة مع المسلمين.
- 3- الاستفادة من خبرات المسلمين بعضهم من بعض.
- 4- توفير المادة الإسلامية التي تثري الثقافة الدينية و الفكرية للمسلمين،
- 5- عدم صرف الوقت و الجهد لمواجهة الأفكار و الفرق المنحرفة، و التركيز على إنتاج المواد الإسلامية الصحيحة من مطبوعات و منشورات.
- 6- حل إشكاليات الخلافات المذهبية الإسلامية بالعلم و التعليم في الحلقات و الملتقيات العلمية.

- 7- التركيز على الساجد قبل المساجد ، و التدرج في التربية الدينية بما يناسب ظروف البيئة.

#### رابعاً: أمثلة على نجاحات نتجت عن تطبيق الآليات:

- 1- استغلال المولد النبوي في التفاهم مع الصوفية و البيريلويين.
- 2- تأسيس جمعيات متخصصة للعلماء و المتخصصين مختلف الحقول و التي نتج عنها مشاريع ضخمة انتفع بها المسلمين حول العالم.
- 3- توحيد كلمة المسلمين من خلال اللقاءات الدورية بين الجمعيات الإسلامية الكبرى في أمريكا "ISNA, MAS, ICNA" و ما نتج عنها من مشاريع مشتركة بين الجمعيات.
- 4- في نصف قرن، و صل عدد المساجد إلى ثلاثة آلاف مسجد في أمريكا.
- 5- تحول المراكز الإسلامية إلى مؤسسات مدنية ذات أدوار اجتماعية محورية في كل منطقة، كدورها في حل معضلة الزواج للشباب المسلم.
- 6- انتفاع الجيران "المجتمع الغير مسلم" بالتواجد الإسلامي، و تمثيل الإسلام بصورة حسنة أسهمت في تصحيح كثير من المفاهيم المغلوطة عن الإسلام.
- 7- دعوة المسلمين المقصرين للتواجد في صلوات الجمع و الأعياد لإذكاء نور الإيمان في نفوسهم بالتدريج.

8- فاعلية الوقف الإسلامي الذي تديره عقول إسلامية متخصصة و

متمكنة.

## **عنوان الورقة :**

**العمل الخيري في بريطانيا**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / خالد بن عبدالله الفوز**

## بسم الله الرحمن الرحيم العمل الخيري في بريطانيا

الحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... وبعد

فإن العمل الخيري في بريطانيا نموذج متميز على مستوى العالم في العصر الحديث ويرجع هذا إلى عراقة تنظيم العمل الخيري وتاريخه الحافل والبيئة الحاضنة لهذا النوع من الأعمال المؤثرة في المجتمع ، وتأتي هذه الورقات محاولة لاستعراض أبرز مميزات يتميز بها هذا العمل وتأمل جوانب التفوق والريادة التي تسنمها هذا العمل ، ومحاولة للاستفادة مما عند الآخرين ، وإحياء لماضي المشرق في العمل الخيري بصورة مؤسساته الوقفية التي كانت حاضنة لجميع صور التفوق الحضاري الذي عاشته الأمة الإسلامية رداً من الزمن، ومحاولة لتلمس أسباب التخلف الحضاري الذي نعيشه في هذا الزمن ، والاستفادة من التجارب المعاصرة فالحكمة ضالة المؤمن، وقد سعيت لاستعراض الجوانب التنظيمية للعمل الخيري البريطاني من خلال نظام المفوضية الخيرية البريطانية ومن خلال الكيانات الداعمة والمؤسسات الخيرية في بريطانيا والتي تعد عاملاً مهماً من عوامل قوة البناء المؤسسي في تلك الجمعيات ، حاولت خلالها أن أجمع بين محتوى الأنظمة وخبرتي في العمل الخيري في بريطانيا ولقاءاتي بالكثير من المختصين والمهتمين وحضور المؤتمرات المعنية بالعمل الخيري ؛ أمل من خلالها أن يجد القارئ الكريم ما يفيد في هذه الورقات وأن تكون إضافة للعمل المؤسسي في جمعياتنا الخيرية سائلاً الله التوفيق والسداد والإخلاص في القول والعمل .

## ■ مقدمة تاريخية :

العمل الخيري في بريطانيا عمل له جذوره التاريخية؛ حيث ارتبط وجود هذا العمل من قرون عدة بالنشاط الذي تقيمه الجماعات الدينية والكنائس في ذلك الحين، وكذلك ما يقيمه النبلاء والأثرياء في المجتمع البريطاني، حيث كان العمل الخيري في بادئ الأمر حكراً على هذه الطبقة من المجتمع؛ إلى أن حدثت التغيرات في المجتمعات الأوروبية بعد الثورة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر حيث توسعت دائرة المشاركة في تأسيس الجمعيات الخيرية في بريطانيا، وكانت في بدايتها تركز على مجموعة من الخدمات الصحية كإنشاء المستشفيات و دور الأيتام ومنازل الفقراء إلى أن توسعت مناشط هذه الجمعيات لتلبي جميع احتياجات المجتمع البريطاني.

يميل المجتمع البريطاني بطبعه إلى توجيه دعمه إلى المنظمات الخيرية بدل توجيهه إلى الأفراد، وقد نشطت ثقافة العمل الخيري في المجتمع البريطاني في القرن التاسع عشر؛ حيث ساهم عدد كبير من نساء الطبقة المتوسطة في المجتمع في الأعمال التطوعية، فبلغ عددهن ما يقارب 500.000 امرأة تشارك بانتظام في نشاط تطوعي من كل أسبوع، ثم بدأ عدد الجمعيات الخيرية في الازدياد وتوسع نشاطها من مساعدة الفقراء ورعاية المرضى والجرحى؛ إلى إيجاد حلول لمعالجة مشكلة الفقر، كما اتجهت بعض الجمعيات إلى الاهتمام بالقضايا العالمية مثل التغير المناخي والصراع في مناطق النزاع والسلم في صورتها الدولية.

يوجد في بريطانيا حالياً "161,856 ألف" <sup>1</sup> لجمعية مسجلة في المملكة المتحدة توظف الآلاف من الناس في العمل داخل بريطانيا وخارجها، حيث يكون التسجيل

[www.chartiy-commission.gov.uk](http://www.chartiy-commission.gov.uk) <sup>1</sup>

للجمعيات الخيرية التي تزيد ميزانيتها عن خمسة آلاف جنيه، وأما الجمعيات التي تقوم على الجهد التطوعي فليست في حاجة إلى التسجيل مع بقاء هويتها وأحقيتها بالعمل في المجتمع البريطاني.

يعتبر مستشفى سانت كروس Hospital of St Cross في وينشستر أقدم جمعية خيرية مسجلة حتى الآن، إذ يزيد عمرها عن تسعمائة سنة وهي في هذا الوقت تهتم برعاية المسنين في المجتمع البريطاني.

كذلك الجمعية الملكية للرفق بالحيوان (RSPCA) والتي تأسست في القرن التاسع عشر يوجد لها ما يقارب 150 فرعاً في مختلف أنحاء بريطانيا .

ولتكريس هذا الجهد يوجد للعمل الخيري في بريطانيا جمعيات واتحادات تجمع العاملين والمهتمين بهذه الأنشطة؛ فهناك اتحاد للجمعيات التطوعية "المجلس الوطني للمنظمات التطوعية" <sup>٢</sup> (NCVO)، وهناك تجمع للمنظمات الدولية الإنسانية تسمى "BOND" <sup>٣</sup> تنظم فيه ما يقرب من 350 جمعية كلها جمعيات إنسانية.

#### ■ أسباب فاعلية العمل الخيري في المجتمع البريطاني:

تعود قوة وفاعلية العمل الخيري في المجتمع البريطاني إلى عدة عوامل:

#### العامل الأول: ثقافة العمل التطوعي:

والتي انتشرت في المجتمع فصارت جزءاً لا يتجزأ من ممارسة أفرادها، وقد أشرنا إلى أنه في القرن التاسع عشر كان هناك ما يقارب النصف مليون امرأة متطوعة من الطبقة المتوسطة، هذه الثقافة التي تجدها في كل مفردات ومكونات المجتمع البريطاني؛ سواء كانت في التعليم أو في الإعلام، حتى في الأندية الرياضية؛ حينما

<sup>2</sup> www.ncvo-vol.org.uk

<sup>3</sup> www.bond.org.uk

تتعاقد مع اللاعبين المحترفين فإنه يكون من ضمن العقد مشاركة اللاعب في مناسبات اجتماعية ما بين مناسبتين إلى ثلاث مناسبات في السنة. هذه الثقافة التي سادت في المجتمع البريطاني كان لها انعكاس على واقع المجتمع.

### العامل الثاني: البيئة القانونية المنظمة للعمل الخيري في بريطانيا:

تعد "المفوضية الخيرية البريطانية"<sup>4</sup> والتي أنشئت في منتصف القرن التاسع عشر؛ من أقدم الجهات المنظمة للعمل الخيري في العالم، ولا تزال هذه المفوضية تعنى بتنظيم ومتابعة العمل الخيري، والمفوض العام لهذه المفوضية مرجعه إلى الملكة مباشرة، ومجلس العموم هو الذي يسمي المفوض، لذا فهو سلطة مستقلة عن الحكومة، وإن كان ينسق في القضايا التفصيلية والإجرائية مع وزارة الداخلية البريطانية.

### العامل الثالث: ثقافة الشراكة بين قطاعات التنمية:

يعد الدعم الحكومي أحد أبرز مصادر الدعم للجهات الخيرية في بريطانيا (عبر الحكومات المحلية لداخل بريطانيا وعبر وزارة التنمية الدولية لخارج بريطانيا)، كما يعتبر دعم الجهات الداعمة "Grant-maker" مصدر رئيسي لدعم الجمعيات الخيرية، وتقوم الحكومة بإقامة شراكة مع الجهات الخيرية في تقديم خدمات اجتماعية وتعليمية وثقافية، حيث تكل أمر تنفيذ هذه المشاريع إلى الجهات الخيرية فيما تتولى الحكومة التمويل.

<sup>4</sup> www.chartiy-commission.gov.uk

### العامل الرابع : دعم الجامعات البريطانية:

يوجد في بريطانيا العديد من الجامعات التي تقدم برامج ماجستير ودبلومات في إدارة العمل الخيري في مختلف التخصصات<sup>(س)</sup> ، كبرامج انتظام كامل أو جزئي (Part time) ، وبعض هذه الأقسام تشترط أن يكون الدارس في هذه التخصصات يعمل في ميدان العمل الخيري بحيث تكون له خبرة سابقة قبل الدراسة.

### العامل الخامس: وجود جهات متخصصة عديدة تخدم العمل الخيري:

سواء كانت اتحادات، أو تجمعات مثل: (NCVO)<sup>ش</sup> و(BOND)<sup>ل</sup>، أو شركات تجارية متخصصة في خدمة العمل الخيري كمراكز التدريب والمكاتب الاستشارية والمحاماة والمحاسبين القانونيين والتسويق والعلاقات العامة والإعلام، كلها تقدم خدمات للجهات الخيرية لتطوير أدائها، وبعض هذه البرامج تكون مدعومة من قبل الحكومة أو من قبل مانحين، لكنها جميعاً ليست مجانية، وتقام على مستوى بريطانيا العديد من المعارض التي تشارك فيها هذه الجهات، ففي لندن مثلاً هناك معرض "Charities and Associations Exhibition"<sup>□</sup>، ومعرض "Charityfair"<sup>□</sup>، وكلاهما يقام سنوياً.

### **تطوير قوانين العمل الخيري في بريطانيا:**

<sup>5</sup> انظر ملحق بالجامعات والتخصصات التي تدرس فيها آخر الدراسة.

<sup>6</sup> [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)

<sup>7</sup> [www.bond.org.uk](http://www.bond.org.uk)

<sup>8</sup> [www.conferencehouse.co.uk](http://www.conferencehouse.co.uk)

<sup>9</sup> [www.charityfair.org.uk](http://www.charityfair.org.uk)

يعد أحد أهم العوامل المحفزة بقوة للعمل الخيري في بريطانيا؛ القانون الذي يحكم أداء هذه المؤسسات ويسهل سبل نشاطها، وقد تم تعديل القانون في عام 2006م، وتوسعة أغراض إنشاء الجمعيات الخيرية، حيث كانت في السابق هناك 6 أغراض لإنشاء الجمعيات الخيرية لكن قانون 2006 جعلها 13 غرضاً<sup>10</sup>؛

**الأول :** التخفيف من حدة الفقر العناية بقضايا الفقر.

**الثاني :** النهوض بالتعليم.

**الثالث :** العناية بالأديان أو النهوض بالأديان.

**الرابع :** الصحة وإنقاذ الأرواح.

**الخامس:** المواطنة وتنمية المجتمع.

**السادس:** العناية بالفنون والثقافة والتراث والعلوم.

**السابع :** الرياضة للهواة.

**الثامن:** النهوض بحقوق الإنسان، وحل النزاعات وتحقيق المصالحة، وتعزيز

الانسجام العرقي والديني، وتحقيق المساواة والتنوع.

**التاسع :** النهوض وحماية البيئة وتحسينها وتميئتها.

**العاشر:** إغاثة المحتاجين بسبب العمر، أو اعتلال الصحة، أو العجز، أو

الضائقة المالية.

**الحادي عشر:** الرفق بالحيوان.

**الثاني عشر:** رفع كفاءة القوات المسلحة والشرطة والإطفاء وخدمات الإسعاف.

**الثالث عشر:** أي أغراض أخرى معترف بها حالياً، أو أي أغراض خيرية جديدة

والتي هي مشابهة لغرض آخر خيري.

فهذه الأغراض كلها تمكن "للمفوضية الخيرية" أن تقر بها لإنشاء أي جمعية

خيرية تهدف إلى واحد أو أكثر من هذه الأغراض.

<sup>10</sup> [www.chartiy-commission.gov.uk](http://www.chartiy-commission.gov.uk)

وتسعى "المفوضية الخيرية" لتطوير نظم وإجراءات العمل الخيري من خلال التشاور مع شريكين رئيسيين؛ الأول الجمعيات الخيرية ويمثلها المجلس الوطني للمنظمات الخيرية (NCVO)، والثاني جمعية القانون الخيري<sup>11</sup> (The charity law association) وهذه الجمعية بها أكثر من 900 محامي متخصص في قوانين العمل الخيري.

وينبغي مراعاة أيضا أنه يحظر على الجمعيات الخيرية ممارسة أي نوع من أنواع النشاط السياسي.

وكدليل على قوة النظام والبيئة القانونية المنظمة للعمل الخيري فقد قامت المفوضية الخيرية بإغلاق جمعية أسسها أعضاء في حزب العمال وكان الغرض منها دعم الحزب، لذا سارعت المفوضية الخيرية بإغلاق هذه الجمعية، مع مراعاة أن الإغلاق تم أثناء حكم حزب العمال.

■ ما الذي يحكم أداء الجمعيات الخيرية في بريطانيا؟

الذي يحكم أداء هذه الجمعيات أمران :

الأول: قانون "المفوضية الخيرية" الذي يحكم أداء الجمعيات، والذي تحاكم إليه هذه الجمعيات في حال مخالفتها للنظام.

الثاني: دستور هذه الجمعيات الذي صاغه مؤسسوها، وبينوا فيه أهداف الجمعية وطريقة عملها، فلا يحق لأي جمعية أن تخالف دستورها أو تمارس أعمال ونشاطات ليست مذكورة في الدستور.

<sup>11</sup> www.chartylawassociation.org.uk

## ■ أنواع الجمعيات الخيرية في بريطانيا:

هناك ثلاثة أنواع من الجمعيات الخيرية في بريطانيا:

النوع الأول: "الجمعيات" أو ما يسمى بـ "Association"، والتي يشارك في تأسيسها مجموعة من المؤسسين، يكون هؤلاء المؤسسون ومن ينضم إليهم لاحقاً أعضاء الجمعية العمومية التي تنتخب مجلس الإدارة، كما يكون هناك رسوم لهذه العضوية، ويتم انتخاب مجلس الإدارة دورياً حسب ما هو متبع في نظام هذه الجمعية.

النوع الثاني: "الوقفيات" Trust، حيث يعتمد بعض الأشخاص إلى إنشاء جمعيات خاصة بهم سواء، كان شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص، ويكون لهذا المنشئ الحق في اختيار الأمناء لهذه المؤسسة، ويكون هؤلاء الأمناء هم أصحاب القرار الأول والأخير لهذه المؤسسة، وعضويتهم ليست محددة بمدة زمنية.

النوع الثالث: نوع جديد بدأ ينشأ في هذه الفترة وهو الشركات غير الهادفة للربح ذات المسؤولية المحدودة، والتي تسمى "**Company Limited by Guarantee**"، وذلك عن طريق تسجيل شركة غير ربحية لدى بيت الشركات، ثم بعد ذلك تتقدم هذه الشركة إلى "المفوضية الخيرية" بطلب رقم تسجيل خيري وبعد حصولها على هذا الرقم تعتبر بذلك جمعية خيرية، وهو نموذج تتجه إليه الجهات الخيرية الكبيرة نظراً لمرونته ومحدودية المسؤولية القانونية

#### ■ تعريف الجمعية أو المنظمة الخيرية في بريطانيا:

هي مجموعة منظمة في إطار قانون إنجلترا وويلز؛ لصالح المجتمع، وأن تكون هذه المنظمة أصلاً لأغراض خيرية، وللمنفعة العامة، وتندرج ضمن الأغراض المنصوص عليها في قانون الجمعيات الخيرية لعام 2006 م<sup>12</sup>.

أعضاء مجلس الأمناء أو أعضاء مجلس الإدارة في كل هذه الجمعيات ينبغي أن يكونوا متطوعين، فلا يسمح أن يكون لهم أي منفعة خاصة من هذه الجمعية، وأن تهدف هذه الجمعية إلى النفع العام للجمهور أو لشريحة من الجمهور، ولا يحق لأي عضو في مجلس الأمناء أن يتقاضى أي شيء مقابل عضويته في المجلس، إلا أنه يستثنى من ذلك في حالة إذا قام عضو مجلس الأمناء بجهد آخر غير جهد عضويته في الجمعية فإنه يحق له أن يتقاضى عليه مقدار ما قدم، مثال أن يكون عضو مجلس الأمناء مثلاً مستشاراً إدارياً أو مستشاراً قانونياً أو محاسباً قانونياً، عندئذ يتقاضى مقابل ما يقدم من استشارات أو خدمات.

#### ■ المبادرات الاجتماعية أو الشركات الاجتماعية:

نوع جديد من المنظمات الخيرية بدأ يظهر في المجتمع البريطاني، وهي عبارة عن مؤسسات اجتماعية يؤسسها رجال أعمال ومن في حكمهم تقدم نشاطاً يخدم المجتمع كتوفير التعليم ورعاية الأطفال ودعم الأسرة أو معالجة الحاجة الاجتماعية أو البيئة أو التهيئة لسوق العمل أو ما إلى ذلك ...، وجميع ما تتلقاه من إيرادات لا يتحول إلى أرباح لمؤسسيها، وإنما يعاد صرفه في نشاطات الشركة، علماً بأن

<sup>12</sup> [www.chartiy-commission.gov.uk](http://www.chartiy-commission.gov.uk)

أصحاب هذه الشركات يمكن أن يتقاضوا عوائد مادية مقابل جهدهم لكنها لا تتحول إلى أرباح شخصية.

يوجد في لندن الآن ما يزيد عن (3400) من هذا النوع من الشركات الاجتماعية؛ توفر حوالي (104,500 ألف) وظيفة من خلال نشاطاتها، والقيمة التداولية لهذه الشركات تقارب أربعة مليارات جنية إسترليني، و كل هذه الأنواع من النشاطات يكون لصالح المجتمع البريطاني.

#### ■ الحوكمة في الجمعيات الخيرية:

الحكم الرشيد هو أساس النجاح في أي منظمة خيرية، لذا فإن الأمناء يلعبون دوراً في خدمة قضاياهم وقضايا المجتمعات المحلية التي يعملون فيها؛ من حيث جلب التفاعل والالتزام داخل هذا المجلس، ومن حيث الخبرات والمهارات التي يتحلون بها، وكذلك ممارسة الحكم الرشيد والقيادة، ويتم ذلك عن طريق:

1 - فهم دورهم ومسؤولياتهم بشكل جماعي وفردى بما يتعلق بواجباتهم القانونية والوثائق التي تحكم تحديد وحماية الأهداف والقيم والرؤية وأهداف المنظمة.

2 - ضمان أن هذه المؤسسة تمارس ما أنشئت من أجله من حيث تلبية احتياجات المستفيدين ومن حيث الأغراض التي أنشئت من أجلها، وأن المنظمة تتبع توجيهات المفوضية الخيرية.

3 - أن يعمل الجميع بفاعلية كأفراد أو فريق أو مجموعات.

4 - ممارسة الرقابة الفاعلة من حيث التوافق مع جميع المتطلبات القانونية التنظيمية، ووجود نظم فعالة في إدارة المخاطر، وأن تكون هناك رقابة مالية فاعلة، حصول الأمناء على المشورة المهنية من الخارج من الجهة المختصة كالمحامين والمستشارين الماليين وما يتعلق بذلك.

- 5 - التصرف بنزاهة تحمي سمعة المنظمة، والحفاظ على اتخاذ القرارات المستقرة، وضمان عدم وجود سوء استخدام للأموال الخيرية أو الأصول.
- 6 - أن تكون المنظمة الخيرية مفتوحة على الجميع، وقابلة للمساءلة من خلال الاستماع والاستجابة لأراء المؤيدين والممولين والمستفيدين وغيرهم من أعضاء المنظمة.

ومن هنا فإن المسؤولية على أمناء الجمعيات الخيرية مسؤولية كبرى تلقى على عاتقهم، ويتوجب على ضوئها أن يكون دورهم دوراً فاعلاً في إدارة هذه الجمعيات الخيرية، وليس دوراً شرفياً بالحضور في المناسبات وما إلى ذلك، وإنما دورهم الممارسة الرشيدة لإدارة مثل هذه المؤسسات لأنهم خاضعين للمساءلة والمحاسبة من خلال المفوضية الخيرية.

■ الجهات التي يحق لها مساءلة الجمعية الخيرية هم:

- 1 - "المفوضية الخيرية" كجهة رسمية معنية بإدارة وتنظيم ومتابعة والإشراف على أداء هذه المؤسسات.
- 2 - "الداعمون" يحق لهم المساءلة، فيحق لكل متبرع أن يسأل إدارة هذه المنظمة عن الدعم الذي قدمه أين ذهب.
- 3 - "الجمعية العمومية" في حال الجمعيات أو الأمناء العاملون في المؤسسات في حال (Trust).
- 4 - "المستفيدون" وهم من تقدم لهم الجهة الخيرية خدماتها، فيحق لهؤلاء الناس الذين تجمع التبرعات بإسمهم أن يسألوا إدارة هذه الجمعيات الخيرية؛ أين ذهب الدعم الذي جمعتهم من أجلنا؟.

- 5 - "الإعلام" له حق المساءلة وتقصى الحقائق، ومن الواجب على إدارة المؤسسات الخيرية أن تجيب على التساؤلات الصحفية التي تأتيها من الصحفيين الذين يريدون إعداد المقالات أو التحقيقات الصحفية، حيث أن الصحافة تعتبر

سلطة رابعة في المجتمع البريطاني تأتي بعد السلطات الثلاث السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية .

#### ■ الوثائق الحاكمة

الوثائق الحاكمة من الأهمية بمكان فليست أوراق تملأ وتسود بلا أهمية أو أثر، وإنما هي وثائق يحدد فيها طبيعة هذه الجهة ومسماتها وأهدافها، ومن هم أمناؤها الذين هم أصحاب النفوذ وأصحاب المحاسبة، وآليات اتخاذ القرار في هذه الجمعيات، وصك الوقفية والدستور، والنظام الأساسي لهذه الجمعيات. كل هذه الوثائق هي التي تحكم أداء هذه الجمعيات، وتحاكم إليها كما أشرنا في الجهات الحاكمة التي تحكم عمل الجهات الخيرية.

#### ■ مزايا الجمعيات الخيرية :

- 1 - يمكن لهذه الجمعيات جمع التبرعات من عامة الناس، أو من الجهات المانحة، أو من الحكومة المحلية، بسهولة ويسر.
- 2 - تتميز الجمعيات الخيرية بتسهيلات في دفع الضرائب التي تفرض على الجهات في المجتمع البريطاني، فهي تعفى من بعض أنواع الضرائب، كما تعفى من بعض الرسوم أيضاً.
- 3 - لا تدفع أكثر من 20 % من الضريبة التجارية للمباني.
- 4 - لها معاملة خاصة في ضريبة القيمة المضافة VAT ويمكن استرجاع بعض أنواع الضرائب.
- 5 - يمكن لها استرجاع أو الحصول على نسبة من الضرائب التي يدفعها الأفراد إذا ما تبرعوا لهذه الجمعيات الخيرية.

■ الالتزامات :

- 1 - لا يحق لهذه الجمعيات القيام بأي أعمال سياسية أو حملات انتخابية.
- 2 - لا يسمح للأمناء الحصول على فوائد مالية مقابل عملهم كأمناء لهذه الجمعيات الخيرية التي يعملون بها أو التي يديرونها، كما أن لهم الحق في الحصول على مقابل عملهم كمختصين أو خبراء أو مستشارين في بعض الأعمال التي يحتاجها المؤسسة الخيرية بما يتلاءم مع نظام هذه الجمعية أو نظام المفوضية الخيرية.
- 2 - كذلك تجنب حالات تضارب المصالح الشخصية ومصالحهم كأمناء يديرون هذه الجمعيات الخيرية .

■ من هي الجهة التي يحق لها حل الجمعيات الخيرية :

- إنشاء الجمعيات الخيرية هو حق مكتسب لأفراد المجتمع، ولا يحق لأي أحد حل هذه الجمعيات كائنا من كان إلا :
- 1 - المؤسسون لهذه الجمعية، سواء كانوا أمناء هذه الجمعية أو الجمعية العمومية بحسب نوعية تسجيل هذه الجمعية.
  - 2 - المفوضية الخيرية بموجب حكم قضائي تحكم به المحكمة.

هاتان الجهتان الوحيدتان اللتان تملكان حق حل الجمعيات الخيرية أما ما عدا ذلك فلا يحق لأحد كائنا من كان أن يحل هذه الجمعيات.

وفي حال حدوث تجاوزات من قبل مجلس الإدارة فإن "المفوضية الخيرية" لها حق محاسبة هذا المجلس، وإقصاء من يثبت تورطه في هذه المخالفات، مع بقاء الجمعية

الخيرية، وإن لزم إقصاء جميع أعضاء المجلس إذا كان الجميع قد تورطوا في ذلك، ولكن تبقى الجمعية كما هي، ويعاد اختيار مجلس أمناء وأعضاء مجلس إدارة لها حتى تواصل هذه الجمعية عملها ونشاطها لخدمة المجتمع.

#### ■ التوصيات :

- 1 - ضرورة وجود مبادرات لتطوير أنظمة العمل الخيري تشترك فيها الجمعيات الخيرية مع الخبراء القانونيين والجهات الرسمية للوصول إلى ما يعين هذه الجمعيات على أداء رسالتها .
- 2 - تبني ودعم مبادرات تطوير العمل الخيري التي تقوم بها بعض الجهات المتخصصة وموازرتها وتمكينها من قبل الجهات الحكومية ذات العلاقة وجهات المنح.
- 3 - نشر ثقافة العمل الخيري في المجتمع بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ممارسات أفراد ومن أدبيات الثقافة في المؤسسات الإعلامية والتربوية .
- 4 - تبني شراكات تسهم فيها الأجهزة الحكومية ذات العلاقة مع الجهات الخيرية والجهات الداعمة لسد احتياجات المجتمع .
- 5 - دعم إقامة مؤسسات خيرية نموذجية تصبح مؤسسة معلمة لغيرها من الجمعيات وأنموذجاً يحتذى به في العمل الخيري.
- 6 - دعوة الجامعات لافتتاح أقسام متخصصة للعمل الخيري تمنح بموجبه شهادة الماجستير ، وتشجيع بحث الموضوعات المتعلقة بالعمل الخيري في مختلف التخصصات

## ■ ملحق

### قائمة ببرامج الماجستير ذات العلاقة بالعمل الخيري في بريطانيا

| م  | اسم البرنامج                                                                                                                              | نظام ومدة الدراسة | الجامعة                               | موقع الجامعة                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1  | Humanitarian Programme Management MSc<br>ماجستير الإصلاح الاجتماعي / الإنساني                                                             | التحاق كلي - سنة  | Liverpool School Of Tropical Medicine | <a href="http://www.liv.ac.uk/1stm/">http://www.liv.ac.uk/1stm/</a> |
| 2  | Voluntary Action Management MSc<br>ماجستير إدارة العمل التطوعي                                                                            | التحاق كلي - سنة  | Roehampton University                 | <a href="http://www.roehampton.ac.uk">www.roehampton.ac.uk</a>      |
| 3  | Leadership and Management in Public Service PgCert/PgDip/MSc<br>ماجستير القيادة والإدارة في خدمة الجمهور                                  | التحاق كلي - سنة  | University Of Hertfordshire           | <a href="http://www.herts.ac.uk">www.herts.ac.uk</a>                |
| 4  | Charity Accounting and Financial Management MSc<br>ماجستير إدارة المحاسبة والمالية في المؤسسات الخيرية                                    | جزئي - سنتين      | London South Bank University          | <a href="http://www.lsbu.ac.uk">www.lsbu.ac.uk</a>                  |
| 5  | Masters in Business Administration - Non-Profit and Voluntary Sector Management (MBA)<br>ماجستير إدارة أعمال - إدارة المنظمات غير الربحية | جزئي - سنتين      | London South Bank University          | <a href="http://www.lsbu.ac.uk">www.lsbu.ac.uk</a>                  |
| 6  | Charity Marketing & Fundraising MSc<br>ماجستير تسويق وجمع تبرعات للمؤسسات الخيرية                                                         | جزئي - سنتين      | London South Bank University          | <a href="http://www.lsbu.ac.uk">www.lsbu.ac.uk</a>                  |
| 7  | Social Enterprise and Community Development MSt<br>ماجستير المؤسسات الاجتماعية وتطوير المجتمع                                             | جزئي - سنتين      | University Of Cambridge               | <a href="http://www.cam.ac.uk">www.cam.ac.uk</a>                    |
| 8  | Public Service Management PgCert/PgDip/MA<br>ماجستير خدمة الشعب                                                                           | كلي - سنة         | Anglia Ruskin University              | <a href="http://www.anglia.ac.uk">www.anglia.ac.uk</a>              |
| 9  | Voluntary and Community Sector Studies MSc<br>ماجستير دراسات في قطاع التطوع والمجتمع                                                      | كلي - سنة         | Birkbeck, University Of London        | <a href="http://www.bbk.ac.uk">www.bbk.ac.uk</a>                    |
| 10 | Humanitarian Studies<br>دراسات إنسانية                                                                                                    | كلي - سنة         | University Of Liverpool               | <a href="http://www.liv.ac.uk">www.liv.ac.uk</a>                    |

العمل الخيري في بريطانيا الأستاذ خالد بن عبدالله الفوز

|                |                                        |                     |                                                                            |    |
|----------------|----------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| www.shu.ac.uk  | Sheffield Hallam University            | جزئي - سنتين ونصف   | Charity Resource Management MSc<br>ماجستير إدارة موارد المؤسسات الخيرية    | 11 |
| www.uwic.ac.uk | University Of Wales Institute, Cardiff | كلي - سنة إلى سنتين | Co-operatives MPhil<br>ماجستير بحثي - الجمعيات التعاونية                   | 12 |
| www.uwic.ac.uk | University Of Wales Institute, Cardiff | كلي - سنة           | Social Entrepreneurship (MBA)<br>ماجستير إدارة أعمال - المبادرة الاجتماعية | 13 |
| www.ntu.ac.uk  | Nottingham Trent University            | جزئي - 3 سنوات      | Public Services Management MSc<br>ماجستير إدارة خدمات الشعب                | 14 |

■ المراجع:

- 1 - [www.chartiylawassociation.org.uk](http://www.chartiylawassociation.org.uk)
- 2 - [www.conferencehouse.co.uk](http://www.conferencehouse.co.uk)
- 3 - [www.chartiyfair.org.uk](http://www.chartiyfair.org.uk)
- 4 - [www.bond.org.uk](http://www.bond.org.uk)
- 5 - [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)
- 6 - [www.chartiy-commission.gov](http://www.chartiy-commission.gov)

## **عنوان الورقة :**

**العمل الخيري المؤسسي في تاريخنا**

## **مقدمها :**

**فضيلة الشيخ / محمد صالح المنجد**

## بسم الله الرحمن الرحيم

### العمل الخيري المؤسسي في تاريخنا

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد :

فالعمل الخيري المؤسسي أو العمل من خلال مؤسسة أو العمل بالذهنية المؤسسية؛ شكل من أشكال التعاون على الخير، وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (Organized Work).

وهذا العمل المؤسسي توجد في ثقافتنا كل المقومات اللازمة لنجاحه وإبداعه، فلا عجب إذن من وجود نماذج رائعة لهذا العمل المؤسسي الخيري، سبقت فيه أمتنا كل الأمم، وأبدعت فيه أيما إبداع .

الشواهد من القرآن والسنة التي تؤيد العمل الخيري المؤسسي :

إن العمل المؤسسي الخيري ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية عظيمة ومنها :

- إرساء مبدأ التعاون لبلوغ الأهداف الخيرية النبيلة وتحقيق عبودية الله :

قال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) .

فأمر سبحانه بالتعاون على أعمال الخير ومنها: الأعمال المؤسسية الخيرية المنضبطة بضوابط الشريعة ، قال ابن كثير : " يأمر تعالى عباده المؤمنين بالمعونة على فعل الخيرات ، وهو البرُّ ، وترك المنكرات ، وهو التقوى .

وينهاهم عن التناصر على الباطل والتعاون على المآثم والمحارم " . تفسير ابن كثير (10/2) .

وقال العزُّ بن عبد السلام في هذه الآية الكريمة : " هذا نهى عن التسبب إلى المفسد ، وأمر بالتسبب إلى تحصيل المصالح " . القواعد والأصول الجامعة (11) .

- **الاعتصام بالقرآن والسنة وهذا أبلغ ما يكون في حال اجتماع المؤمنين على تحقيقه والاهتداء لسبيله:** كما قال تعالى: (وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) .

فالعمل المؤسسي الخيري من جهة: فيه تجمع واعتصام على الحق ، ومن جهة أخرى: يذلل حياة الناس ويزيل عوائق العبودية من طريقهم ليعتصموا بالحق .

- **دعم مفهوم نصرة المسلم لإخوانه المسلمين:**

فالعمل المؤسسي الخيري فيه اجتماع على نصرة المسلمين ودعمهم في قضاياهم، وهذا الدعم مطلوب ، ولم يستغن عنه حتى الأنبياء؛ ولهذا قال تعالى: ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا أَنْصَارَ اللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّينَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ ) .

أي : " من يساعدي في الدعوة إلى الله " البداية والنهاية (2/ 85) .  
قال القاسمي: " وفيه بشارة للمؤمنين بالتأييد الرباني لهم ، ما داموا متناصرين على الحق ، مجتمعين عليه " محاسن التأويل (9/ 225) .

فالتعاون الخيري إذا كان عبر عمل مؤسسي بين المسلم وإخوانه ، فإنه يشدُّ أزره ويتقوى ، كما قال الله تعالى لموسى عليه السلام : ( سَتَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ ) .

- **تحقيق ودعم مفهوم الأمة الواحدة والجسد الواحد :**

كما قال تعالى: (إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً) . وقال رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ

عُضُوٌّ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى) رواه البخاري (رقم 6011) ومسلم (رقم 2586).

والحديث صريح " في تعظيم حقوق المسلمين بعضهم على بعضٍ وحَنَّتْهم على التَّراحُمِ وَالْمُلَاطَفَةِ وَالتَّعَاظُدِ فِي غَيْرِ إِثْمٍ وَلَا مَكْرُوهٍ " شرح النووي على مسلم .

#### - دعم قيم استباق الخيرات والمسارة في أعمال الخير:

العمل الخيري المؤسسي من أنجح السبل لتحقيق هذه المسابقة والمسارة إلى الخيرات، ففيه طاعة لله سبحانه، وتحقيق لها في الواقع، مع التنسيق والتكامل وحسن الإدارة لتحقيق أعلى مستوى أدائي من العمل الخيري، قال تعالى: (وَسَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ) وقال: (وَلِكُلِّ وَجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ) ، وقال تعالى: (وَالَّذِينَ يُؤْتُونَ مَا آتَوْا وَقُلُوبُهُمْ وَجَلَةٌ أَنَّهُمْ إِلَى رَبِّهِمْ رَاجِعُونَ ❖ أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ) .

#### - الاجتماع على الخير يضاعف البركات، ويدعم مواطن القوة، ويقاوم العقبات

ففي العمل الخيري المؤسسي دعم وتقوية للمؤمن من إخوانه المؤمنين، بحيث يصير البناء قوياً متماسكاً، مع ما يصاحب ذلك من بركات الاجتماع ومضاعفة النتائج والأجور المترتبة على هذا العمل.

قال ابن القيم رحمه الله: "فإن المؤمنين ينتفع بعضهم بعمل بعض في الأعمال التي يشتركون فيها كالصلاة في جماعة فإن كل واحد منهم تضاعف صلاته إلى سبعة وعشرين ضعفاً لمشاركة غيره له في الصلاة فعمل غيره كان سبباً لزيادة أجره كما أن عمله سبب لزيادة أجر الآخر ... وكذلك اشتراكهم في الجهاد والحج والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتعاون على البر والتقوى وقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: ( الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا وَشَبَكَ بَيْنَ

أَصَابِعِهِ) متفق عليه. وَمَعْلُومٌ أَنَّ هَذَا بِأُمُورِ الدِّينِ أَوَّلَى مِنْهُ بِأُمُورِ الدُّنْيَا "الروح  
صد128.

❖ نماذج من الأعمال المؤسسية الخيرية عبر التاريخ الإسلامي  
الأعمال الخيرية سمة بارزة لخير أمة أخرجت لرسالة عظيمة، أخرجت للناس، فلا  
أناية فيها، ولا أثره، بل حب الخير للجميع، والحرص على إيصال النفع بشتى  
الطرق والوسائل المشروعة،  
(كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ  
بِاللَّهِ)  
(أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ) أي: "أُظْهِرَتْ لِلنَّاسِ حَتَّى تَمَيَّزَتْ وَعُرِفَتْ وَفُصِّلَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ غَيْرِهَا  
". تفسير الرازي (325/8).

وهم خير الأمم وأنفع الناس للناس . تفسير ابن كثير (93/2).  
ومن مظاهر تميز هذه الأمة وأبرز الدلائل على رسوخ معنى الخير، ومشاعر البر  
والتراحم، وعمق جذوره في تاريخها : كثرة وتنوع المؤسسات التي تعنى بخير  
الإنسان.

وهذه المؤسسات ليست بالصورة التي استقرت عليها في واقعنا المعاصر، ولكنها  
كانت صورة مشرقة في جبين الأمة الإسلامية تناسب عصرها، في وقت لم يكن  
يعرف العالم شيئاً عن العمل المؤسسي الخيري.

ومن المعالم البارزة في تلك المؤسسات: نجاحها واستمرارها وبقاؤها على مدى أجيال  
بل وقرون في أداء رسالتها وعدم توقفها عقب وفاة مؤسسيها، وذلك بفضل الله  
تعالى، ثم بفضل نظام الوقف الإسلامي، الذي كان يمد كل المؤسسات الخيرية  
بالموارد المالية التي تعينها على أداء رسالتها النبيلة .

### كانت هذه المؤسسات نوعين:

نوعاً تنشئه الدولة وتوقف عليه الأوقاف الواسعة،

ونوعاً ينشئه الأفراد من أمراء وقواد وأغنياء ونساء.

وقد تأسست المؤسسات الخيرية في الاسلام ودعمت بواسطة الهيئات الخيرية على

صورة أوقاف، كانت تخصص للدعم المستمر للعديد من المؤسسات.

ومنذ ظهور الوقف في القرن الأول الإسلامي، والذي كان يستخدم في دعم عدد

عظيم من المؤسسات الخيرية كالمساجد والمدارس والمكتبات والمدافن وقوافل

الحجاج وإغاثة الفقراء، منذ ظهوره أوضح الدفعة القوية الواضحة للمؤسسات

الخيرية الوثيقة الصلة بحياة الناس .

ولا نستطيع في مثل هذا الحديث أن نعدد أنواع المؤسسات الخيرية كلها، ولكن

حسبنا أن نلمّ بأهمها:

### - المؤسسات الخيرية الصحية...المستشفيات والمراكز الصحية

فقد كان التاريخ الإسلامي حافلاً بإقامة المشايخ والمعاهد الطبية، وتخريج الأطباء

الذين لا تزال الإنسانية تفخر بأياديهم على العلم عامة والطب خاصة.

### - أنواع المستشفيات

وكانت المستشفيات نوعين:

نوعاً متنقلاً.

ونوعاً ثابتاً.

= أما المتنقل فأول ما عُرف في الإسلام في عهد النبي صلى الله عليه وسلم، وكانت

أول نواة لهذه المستشفيات هي: خيمة ربيعة الأنصارية أو الأسلمية رضي الله عنها،

وكانت محتسبة، احترفت التمريض، وأحبت التطبيب والمداواة، وتفوّقت في ذلك

حتى اشتهرت، وعُرفت بين الناس، وكانت تساعد بعض الصحابييات في مؤسستها الصحية الصغيرة التي كانت تُقام في مسجد الرسول صلى الله عليه وسلم عند الحاجة.

وقد ذاع صيت خيمة رفيعة رضي الله عنها بين معاصريها في فن التمريض والتطبيب، ولهذا السبب اختارها الرسول صلى الله عليه وسلم لعلاج سعد بن معاذ رضي الله عنه بعد غزوة الخندق، "فَقَدْ قَالَ لِقَوْمِهِ حِينَ أَصَابَهُ السَّهْمُ بِالْخَنْدَقِ: اجْعَلُوهُ فِي خِيْمَةِ رُفَيْدَةَ حَتَّى أَعُوذَهُ مِنْ قَرِيبٍ" سيرة ابن هشام (2/239)، وتفصيل القصة في: مسلم (1769)، وعند البخاري في الأدب المفرد (1129)، وصححه الحافظ ابن حجر في الإصابة (11175)، والألباني في صحيح الأدب المفرد (863).

وهذه الخيمة كانت تتحول إلى مستشفى متنقل في الغزوات، تستضيف الجرحى، تضمّد جراحتهم، وتُسعفهم، وبهذا تُعد أول مستشفى حربي متنقل. ثم توسع الخلفاء والملوك من بعد، حتى أصبح المستشفى المتنقل مجهزاً بجميع ما يحتاجه المرضى، من علاج وأطعمة وأشربة وملابس وأطباء وصيادلة، وكان ينقل إلى القرى التي ليس بها مستشفيات محمولاً على مجموعة كبيرة من الجمال لوصلت في بعض الأحيان إلى أربعين جملاً!! وذلك في عهد السلطان محمود السلجوقي رحمه الله والذي حكم من سنة 511 هـ إلى سنة 525 هـ. ينظر: من روائع حضارتنا ص 108.

= وأما المستشفيات الثابتة:

- فقد أنشئ أول مستشفى في الإسلام في عهد الوليد بن عبد الملك (88 هـ)، ووظف فيه الأطباء، وأجرى لهم الأرزاق [الرواتب]. المواظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار للمقريزي (4/267)، خطط الشام (6/157).

ثم تتابع إنشاء المشافي، وقد كانت تعرف باسم: البيمارستانات ، والبيمارستان "لفظة فارسية الأصل مُركَّبة من كلمة "بیمار" ، وتعني : مريض أو مُصاب ، و"ستان" وتعني داراً .

وبهذا يكون معنى "بيمارستان" "دار المرضى" . الصحاح للجوهري (3/978).  
واختُصِرَتْ في ما بعد في الاستعمال فأصبحت تُلفظ "مارستان" . وأُطلِقَتْ هذه اللفظة على المستشفيات في العصور الإسلامية ، وأخذت أحياناً تسمية أخرى هي : "دار الشفاء" .

#### ❖ أقسام البيمارستان :

كانت تقسم إلى قسمين منفصلين: قسم للذكور، وقسم للإناث، وكل قسم فيه قاعات متعددة، كل واحدة منها لنوع من الأمراض، فمنها للأمراض الداخلية، ومنها للعيون، ومنها للجراحة، ومنها للكسور والتجبير، ومنها للأمراض العقلية .

وقسم الأمراض الداخلية كان مقسماً إلى غرف أيضاً، فُغِرْف منها للحميات، وغرف للإسهال، وغير ذلك .

وكان كل جناح بأقسامه مُجهَّزاً بما يحتاجه من آلات ، ومُعدَّات ، وخَدَم ، وفِرَّاشين من الرجال والنساء ، وقَوَّام ومُشْرِفين .

❖ مواقع البيمارستانات : كانت البيمارستانات تقام في أحسن الأماكن موقعاً ، على الرَّبَّوَات ، أو بجوار الأنهار .

❖ توظيف الأطباء فيها : أوكل أمرُ التطبيب فيها إلى أطباء اشْتُخِبُوا بعد الامتحان عن جدارة وكفاءة .

"وكان لا يسمح للطبيب بالانفراد بالمعالجة حتى يؤدي امتحاناً أمام كبير أطباء الدولة، يتقدم إليه برسالة في الفن الذي يريد الحصول على الإجازة في معاناته، وهي من تأليفه أو تأليف أحد كبار علماء الطب، له عليها دراسات وشروح،

فيمتحنه فيها ويسأله عن كل ما يتعلق بما فيها من الفن، فإذا أحسن الإجابة أجازته كبير الأطباء بما يسمح له بمزاولة مهنة الطب.

وقد اتفق في عام ( 319هـ 931م) في أيام الخليفة المقتدر أن بعض الأطباء أخطأ في علاج رجل فمات، فأمر الخليفة أن يمتحن جميع أطباء بغداد من جديد، فامتحانهم كبير أطباء بغداد، فبلغ عددهم في بغداد وحدها ثمانمائة طبيب ونيفاً وستين طبيباً، هذا عدا من لم يمتحنوا من مشاهير الأطباء، وعدا أطباء الخليفة والوزراء والأمراء". من روائع حضارتنا ص 107 .

❖ الإدارة : كان لكل بيمارستان رئيس للأطباء يسمى ساعور البيمارستان ، ولكل قسم من أقسامه رئيس . فكان فيه رئيس للأمراض الباطنية ، ورئيس للجراحين ، ورئيس للكحّالين .

وكان النظر على البيمارستان معدوداً من الوظائف الديوانية العظيمة .

❖ تنظيم العمل: كان الأطباء يشتغلون بالنوبة ، ولكل طبيب وقت معين يلزم فيه قاعاته التي يعالج فيها المرضى .

❖ المعاهد الصحية : وكانت المستشفيات معاهد طبية أيضاً، ففي كل مستشفى إيوان كبير لقاعة كبيرة للمحاضرات، يجلس فيه كبير الأطباء ومعه الأطباء والطلاب، وبجانبيهم الآلات والكتب، فيقعد التلاميذ بين يدي معلمهم، بعد أن يتفقدوا المرضى وينتهوا من علاجهم، ثم تجري المباحث الطبية والمناقشات بين الأستاذ وتلاميذه، والقراءة في الكتب الطبية، وكثيراً ما كان الأستاذ يصطحب معه تلاميذه إلى داخل المستشفى ليقوم بإجراء الدروس العلمية لطلابه على المرضى بحضورهم، كما يقع اليوم في المستشفيات التعليمية أو الجامعية الملحقة بكليات الطب.

قال ابن أبي أصيبعة، وهو ممن درس الطب في البيمارستان النوري بدمشق: "كنت بعدما يفرغ الحكيم مذهب الدين، والحكيم عمران من معالجة المرضى المقيمين بالبيمارستان وأنا معهم، أجلس مع الشيخ رضي الدين الرحبي فأعابن كيفية استدلاله على الأمراض وجملته ما يصفه للمرضى وما يكتب لهم، وأبحث معه في كثير من الأمراض ومداواتها". عيون الأنباء في طبقات الأطباء ص732.

❖ أمانات المستشفى: فكان من دقة عملهم أنه "إذا جاء المريض تنزع ثيابه ونفقته وتحفظ عند أمين المارستان، ثم يلبس ثياباً ويفرش له ويغدى عليه ويراح بالأدوية والأغذية والأطباء حتى يبرأ، فإذا أكل فروجاً ورغيفاً كعلامة على شفاؤه أمر بالانصراف وأعطى ماله وثيابه" المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار للمقريزي (267/4).

❖ تمويل المستشفيات : كانت عائدات هذه الأوقاف هي الدخل الأساسي الذي يفي بحاجات البيمارستان من طعام، ولباس، وأدوية، ورواتب الأطباء والممرضين، وبقية العاملين في المؤسسة.

❖ أما نظام الدخول إلى المستشفيات: "فقد كان مجاناً للجميع، لا فرق بين غني وفقير وبعيد وقريب، ونابه وخامل، يُفحص المرضى أولاً بالقاعة الخارجية، فمن كان به مرض خفيف يكتب له العلاج، ويصرف من صيدلية المستشفى، ومن كانت حالته المرضية تستوجب دخوله المستشفى كان يقيد اسمه، ويدخل إلى الحمام، وتخلع عنه ثيابه فتوضع في مخزن خاص، ثم يعطى له سرير مفروش بأثاث جيد، ثم يعطى الدواء الذي يعينه الطبيب، والغذاء الموافق لصحته، بالمقدار المفروض له، فإذا أصبح في دور النقاهاة أُدخل القاعة المخصصة للناقهين، حتى إذا تم شفاؤه أُعطى بدلة من الثياب الجديدة، ومبلغاً من المال يكفيه إلى أن يصبح قادراً على العمل" من روائع حضارتنا ص110 .

ومن أقسام البيمارستان : خزانة الشراب والمكتبة والمصلّى .

❖ خزانة الشراب : هي الصيدلية الملحقة بالبيمارستان .

❖ المكتبات : كان يلحق بكل مستشفى مكتبة عامرة بكتب الطب وغيرها مما يحتاجه الأطباء وتلاميذهم ، حتى قالوا : إنه كان في مستشفى ابن طولون بالقاهرة خزانة كتب تحتوي على ما يزيد على مائة ألف مجلد في سائر العلوم .

❖ المصلّى : وكان فيها أيضاً أماكن مخصصة للصلاة .

❖ وكانت غرف المستشفى نظيفة ، وقاعاته مفروشة بأحسن الأثاث ، ولكل مستشفى مفتشون على النظافة ، ومراقبون للقيود المالية ، وكثيراً ما كان الخليفة أو الأمير يتفقد بنفسه المرضى ، ويشرف على حسن معاملتهم .

هذا هو النظام السائد في جميع المستشفيات التي كانت قائمة في العالم الإسلامي ، سواء في المغرب أم المشرق.. في مستشفيات بغداد ودمشق والقاهرة والقدس ومكة والمدينة والمغرب والأندلس..

- = أمثلة على بعض مستشفيات بعينها من عواصم الإسلام في عصور مختلفة :

- المستشفى العضدي ببغداد : فُتح في سنة اثنتين وسبعين وثلاثمائة : " أنشأه عضد الدولة في الجانب الغربي من بغداد ، ورتب فيه الأطباء والوكلاء والخزّان وكلّ ما يُحتاج إليه " تاريخ الإسلام (473/26) .

" وأنفق عليه مالاً عظيماً وجمع له من الأطباء أربعة وعشرين طبيباً ، وألحق به كل ما يحتاج إليه من مكتبة علمية وصيدلية ومطابخ ومخازن " . من روائع حضارتنا ص 110 .

- **المستشفى النوري الكبير بدمشق:** أنشأه السلطان نور الدين محمود بن زنكي (سنة 549هـ - 1154م) وكان حين بنائه من أحسن ما بُني من المستشفيات في البلاد كلها، قال عنه الرحالة ابن جبير: "مفخر عظيم من مفاخر الإسلام" رحلة ابن جبير ص 232 .

وشرط فيه أنه على الفقراء والمساكين، وإذا اضطر الأغنياء إلى الأدوية التي فيه يسمح لهم بها، وكان الشراب فيه والدواء مباحاً لكل مريض يقصده. وكان يدرس فيه الطب أيضاً، وقد استمر هذا المستشفى يقوم بعمله العظيم حتى سنة 1317هـ، حيث أنشئ مستشفى الغرياء، فأقفل المستشفى النوري، ثم استعمل مدرسة أهلية. من روائع حضارتنا ص 113، خطط الشام (159/6) .

- **المستشفى المنصوري الكبير بمصر:** المعروف بمارستان قلاوون، كان داراً لبعض الأمراء، فحوّلها الملك المنصور سيف الدين قلاوون إلى مستشفى (عام 683هـ - 1308م)، وأوقف عليه ما يغل عليه ألف درهم في كل سنة، ألحق به مسجداً ومدرسة ومكتباً للأيتام.

ورتب فيه العقاقير والأطباء وسائر ما يحتاج إليه من به مرض من الأمراض، وأفرد مكاناً لطبخ الطعام والأدوية والأشربة، ومكاناً لتركيب المعاجين والأكحال ونحوها، وجعل مكاناً يفرق فيه الأشربة والأدوية، ومكاناً يجلس فيه رئيس أطباء لإلقاء درس طب، ولم يحص عدّة المرضى بل جعله سبيلاً لكل من يرد عليه من غنيّ وفقير، ولا حدّ مدة لإقامة المريض به، بل يرتب منه لمن هو مريض بداره سائر ما يحتاج إليه .

وأدى هذا المستشفى عمله الخيري الجليل حتى أخبر أطباء العيون الذين عملوا فيه أنه كان يعالج فيه كل يوم من المرضى الداخلين إليه والناقلين الخارجين أربعة آلاف نفس.

وإتماماً لرسالة هذه المؤسسة الخيرية: كان لا يخرج منه كل من يبرأ من مرض حتى يُعطى كسوة للباسه ودراهم لنفقاته حتى لا يضطر للالتجاء إلى العمل الشاق فور خروجه.

ومن أروع ما فيه أيضاً، النص في وقفيته: على أن يُقدم طعام كل مريض بزبدية خاصة به من غير أن يستعملها مريض آخر، ووجوب تغطيتها وإيصالها إلى المريض بهذا الشكل...

ورتب فيه عدة: ما بين أمين ومباشر، وجعل مباشرين للإدارة، وهم الذين يضبطون ما يشتري من أصناف، وما يحضر منها إلى المارستان، ومباشرين لاستخراج مال الوقف، ومباشرين في المطبخ، ومباشرين في عمارة الأوقاف التي تتعلق به. المواظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار (269/4).

ونختم الحديث عن المؤسسات الصحية الخيرية: بنتيجة نحب أن نلفت الأنظار إليها وهي: أننا في حضارتنا كنا أسبق من الغربيين في تنظيم المستشفيات بتسعة قرون على الأقل..

ففي الوقت الذي كانت فيه أوروبا غارقة في الجهل ولا تعرف شيئاً عن المؤسسات الصحية: كانت مستشفياتنا في قمة الرقي والدقة والترتيب والنظافة والصيانة، وقد قال المستشرق الألماني ماكس مايرهوف: "إن المستشفيات العربية ونظم الصحة في البلاد الإسلامية الغابرة لتلقي علينا درساً قاسياً مُراً لا نقدره حق قدره إلا بعد القيام بمقارنة بسيطة مع مستشفيات أوروبا في ذلك الزمن نفسه".

❖ ومن المؤسسات الخيرية في تاريخنا: المؤسسات التعليمية ومنها: المدارس

كان أغلب التعليم في صدر الإسلام في المساجد ، في حلقات للعلم حيث يلتف طلاب العلم حول شيخهم ينهلون من علمه .

وفي القرن الرابع الهجري بدأت نشأة المدارس كمؤسسة علمية خيرية . وهي ببساطة عبارة عن بناء يتبرع به أحد المحتسبين ، أو يُبنى على نفقته ، ويُعين له قيم أو ناظر ، وتوقف عليه أوقاف ؛ للإنفاق على طلبة العلم ، والمدرسين فيها .

### وكان من أهداف تلك المدارس:

- توفير جو علمي يساعد الأساتذة والمعلمين على أن يفكروا ويؤلفوا ويبتكروا؛ فيضيفوا كل جديد إلى العلوم المختلفة بصفة مستمرة .
- نشر الفكر السني لمواجهة تحديات الفكر الشيعي ويعمل على تقليص نفوذه .

### = نظام تلك المدارس:

كان التعليم في تلك المدارس مجانياً ولمختلف الطبقات. وكانت الدراسة فيها قسمين:

**قسماً داخلياً:** للغرباء والذين لا تساعدهم أحوالهم المادية علي أن يعيشوا علي نفقات آبائهم. **وقسماً خارجياً:** لمن يريد أن يرجع في المساء إلى بيت أهله وذويه. وكان القسم الداخلي يهيئ للطالب فيه الطعام والنوم والمطالعة والعبادة. وكانت كل مدرسة تحتوي علي مسجد ، وقاعات للدراسة ، وغرف لنوم الطلاب ، ومكتبة ، ومطبخ وحمام. وكانت بعض المدارس تحتوي فوق ذلك على ملاعب للرياضة البدنية في الهواء الطلق.

### وكانت المدارس متعددة الأغايات:

فمنها: مدارس لتدريس القرآن الكريم وتفسيره وتحفيظه وقراءاته ، ومنها: مدارس للحديث خاصة ، ومنها: مدارس للفقه ، لكل فقه من المذاهب الأربعة مدارس خاصة به ، ومنها: مدارس للطب ،

ومنها: مدارس للأيتام .

ومن نماذج هذه المؤسسات التعليمية التي غمرت العالم الإسلامي كله:

- المدرسة المستنصرية: قال ابن كثير: "ثم دخلت سنة إحدى وثلاثين وستمائة فيها كمل بناء المدرسة المستنصرية ببغداد ولم يبن مدرّسة قبلها مثلها، ووُفِّتْ عَلَى الْمَذَاهِبِ الْأَرْبَعَةِ مِنْ كُلِّ طَائِفَةٍ اثْنَانِ وَسِتُّونَ فَقِيهًا، وَأَرْبَعَةُ مُعِيدِينَ، وَمُدْرَسٌ لِكُلِّ مَذْهَبٍ، وَشَيْخٌ حَدِيثٍ وَقَارِئَانِ وَعَشْرَةُ مُسْتَمْعِينَ، وَشَيْخٌ طَبٍّ، وَعَشْرَةُ مِنَ الْمُسْلِمِينَ يَشْتَغِلُونَ بِعِلْمِ الطَّبِّ، وَمَكْتَبٌ لِلْأَيْتَامِ وَقَدَرٌ لِلْجَمِيعِ مِنَ الْخُبْزِ وَاللَّحْمِ وَالْحُلْوَى وَالنَّفَقَةِ مَا فِيهِ كِفَايَةٌ وَافِرَةٌ لِكُلِّ وَاحِدٍ" البداية والنهاية (163/13).

"ونقل إليها الكتب وهي مائة وستون حجمًا سوى ما نُقل إليها فيما بعد" تاريخ الإسلام (6/46).

وكانت ميزانيتها ضخمة جدا، وصفها الإمام الذهبي فقال: "تسعمائة ألف دينار فيما يُخال إليّ، ولا أعلم وقفًا في الدنيا يقارب وقفها أصلا سوى أوقاف جامع دمشق، وقد يكون وقفها أوسع... وحدثني الثقة أنّ ارتفاع وقفها بلغ في بعض السنين وجاء نيّفًا وسبعين ألف مثقال ذهب" تاريخ الإسلام (7/46).

- المدارس النظامية (459هـ) في بغداد: وهي بداية سلسلة مؤسسات تعليمية أنشأها الوزير نظام الملك السلجوقي، وبدأ التفكير الفعلي في إنشاء هذه المدارس النظامية للوقوف أمام المد الشيوعي الإمامي والإسماعيلي الباطني .

فملاً هذا الوزير بلاد العراق وخراسان بالمدارس حتى قيل فيه: إن له في كل مدينة بالعراق وخراسان مدرسة، وكان ينشئ المدارس حتى في الأماكن النائية، وكلما وجد في بلدة عالما قد تميز وتبحر في العلم بنى له مدرسة ووقف عليها وقفا وجعل فيها دار كتب.

**= وقد كانت هذه المؤسسات التعليمية التابعة للوزير نظام الملك روعة في العمل**

**المؤسسي:**

- فقد أبدى نظام الملك اهتماماً كبيراً بوسائل تحقيق أهداف المدارس النظامية؛
- **فاختار المواقع الجغرافية الذي يمكن أن تثمر فيها :** ف: " بنى مدرسة ببغداد ومدرسة ببلخ ومدرسة بنيسابور ومدرسة بهراة ومدرسة بأصبهان ومدرسة بالبصرة ومدرسة بمرور ومدرسة بآمل وطبرستان ومدرسة بالموصل. ويُقال: إن له في كل مَدينة بالعراق وخراسان مدرسة " طبقات الشافعية الكبرى للسبكي (4/314).
- فأنشأ كبرى مدارس في بعض المدن التي تحتل مركز القيادة والتوجيه الفكري، كبغداد ، حيث كانت عاصمة للخلافة العباسية السنية ، ويتركز فيها عدد كبير من المفكرين السنيين أيضاً.
- وأصفهان كانت عاصمة للسلطنة السلجوقية في عهد ألب أرسلان وملكشاه (عصر نظام الملك)، و في البصرة ونيسابور وطبرستان، وخوزستان، والجزيرة الفراتية وكانت هذه المناطق التي كانت مركزاً لتجمع شيعي في تلك الفترة .
- فهذا التوزيع الجغرافي يشير بوضوح إلى أن وضع المدارس النظامية في الأماكن السابقة كان أمراً مقصوداً ومدرّساً حتى تقوم بدورها في محاربة الفكر الشيعي في هذه المناطق، وتفتح الطريق أمام غلبة المذهب السني.
- **واختار المدرسين والعلماء المميزين:** بعناية تامة بحيث كانوا أعلام عصرهم في علوم الشريعة، ومن تفرّس فيه صلاحية الولاية وآله.. ومن رأى الانتفاع بعلمه أغناه، ورتّب له ما يكفيه حتى ينقطع إلى إفادة العلم ونشره وتدريسه.
- وفي بعض الأحيان كان نظامُ الملك يكتشف الأستاذ أولاً فيبني له مدرسة باسمه، حدث هذا مع الشيخ أبي إسحاق الشيرازي (ت 476هـ) الذي بنى له نظامية بغداد، ومع إمام الحرمين الذي بنى له نظامية نيسابور .

، وأظهر ذكاء ملحوظاً في تحديد المنهج العلمي الذي ستسير عليه، ثم بذل أقصى جهوده لتوفير الإمكانيات المادية التي تعين هذه المدارس على العطاء الفكري السخي.

- **واختار منهج الدراسة:** ويتضح هذا المنهج مما ورد في وثيقة وقفية نظامية ببغداد من أنها: "وقف على أصحاب الشافعي أصلاً وفرعاً".

- **ووفر الدعم المادي والميزانية بعناية وكرم:** فلم ييخل نظام الملك بتوفير الإمكانيات المادية التي تعين هذه المدارس على النهوض برسالتها على أكمل وجه، ولذا نراه ينفق عليها بسخاء ويخصص لها الأوقاف الواسعة، بل قال المقرئزي أنها: "أول مدرسة قرّر بها للفقهاء معالم [رواتب] المواعظ والاعتبار (199/4).

ويذكر ابن الجوزي أن نظام الملك وقف على مدرسته ببغداد ضياعاً وأملاكاً، وسوفاً بُنيت على بابها، وأنه فرض لكل مدرس وعامل بها قسطاً من الوقف، وأجرى للمتفقه أربعة أرطال خبز يومياً لكل واحد منهم.

أما مدرسة أصفهان فقدّرت نفقاتها وقيمة أوقافها بعشرة آلاف دينار، وكان للمدرسة النظامية في نيسابور أوقاف عظيمة. ينظر: المنتظم في تاريخ الأمم والملوك (117/16).

واهتم نظام الملك بتوفير السكن للطلاب داخل هذه المدارس

- كما اهتم بتوفير المراجع العلمية داخل هذه المدارس: حرصا على تهيئة المناخ العلمي الذي يساعدهم على الدراسة والبحث ، فكانت في كل مدرسة مكتبة عامرة يتولى أمرها قوام على شؤونها.

وكان نظام الملك يتفقد هذه المدارس خاصة نظامية بغداد.

والمتتبع لطريقة إدارة مؤسسات التعليم الخيرية التي بناها الوزير نظام الملك، يجد فكريا مؤسسيا راقيا، وإدارة متقدمة، ومراقبة فعالة، وجودة عالية في الأداء، مما يسر سبل العلم فيها، وتوفير الحياة الكريمة بداخلها، و رواج سوق العلم بها، فأقبل عليها طلاب العلم والجاه حتى بلغ عددهم في نظامية بغداد سنة 488هـ ثلاثمائة طالب كانوا يتفقهون على الغزالي رحمه الله تعالى.

أما نظامية نيسابور فكان يقعد بين يدي إمام الحرمين كل يوم نحو من ثلاثمائة رجل من الأئمة ومن الطلبة. استفدت من مقال: المدارس النظامية في عهد السلاجقة للدكتور علي محمد الصلابي .

ولكثرة تلك المؤسسات التعليمية في تاريخنا؛ نجد أن بعض العلماء مثل النعيمي وهو من علماء القرن العاشر الهجري، له كتاب في المدارس التي أنشئت في العالم الإسلامي وهو مطبوع في مجلدين واسمه: "الدارس في تاريخ المدارس" .

❖ المكتبات الخاصة والعامة

مما يتصل بالحديث عن المؤسسات الخيرية والعلمية في حضارتنا: الحديث عن المكتبات.

فقد كانت منارات للتعليم، ومؤسسات ينفق عليها الأمراء والأثرياء والعلماء وأهل الخير من التجار، لينتشر العلم بين الناس، وخصوصاً في ذلك الزمن الذي لم تكن فيها الطباعة موجودة، وكانت الكتب تنسخ على أيدي نساخين متخصصين لهذا العمل. فكان يبلغ بذلك ثمن الكتاب حداً قد يتعذر على طالب العلم أو العالم

الفقير شراؤه، فكيف إذا أراد أن تكون له مجموعة من الكتب في الفن أو العلم الذي يتخصص فيه؟

### = وصف المكتبات:

كان للمكتبات العامة موظفون يرأسهم خازن المكتبة، وهو دائماً من أشهر علماء عصره، ومناولون يناولون الكتب للمطالعين، ومترجمون ينقلون الكتب من غير العربية إلى العربية، ونساخ يكتبون الكتب بخطوطهم الجميلة، ومجلدون يجلدون الكتب لتحفظ من التمزق والضياع، هذا عدا الخدم وغيرهم ممن تقتضيهم حاجة المكتبات.

وكان لكل مكتبة صغيرة أو كبيرة فهارس يُرجع إليها لسهولة استعمال

الكتب، وهي مبنية بحسب أبواب العلم، وبجانب هذا كانت توضع قائمة على كل دولا ب تحتوي أسماء الكتب الموجودة في الدولا ب.

وكان من المعروف في نظام المكتبات أن الاستعارة الخارجية مسموحة في أغلبها لقاء ضمان عن الكتاب من عامة الناس، أما العلماء وذوو الفضل فلم يؤخذ منهم ضمان.

= أما الموارد المالية التي كانت تقوم بنفقات المكتبات: فمنها ما كان من الأوقاف التي تنشأ من أجلها خاصة، وهذه حال أكثر المكتبات العامة ومنها ما كان من عطايا الأمراء والأغنياء والعلماء الذين يؤسسون تلك المكتبات .

## ومن أشهر المكتبات في التاريخ الإسلامي :

1 = بيت الحكمة ببغداد : ومؤسسها الحقيقي هو هارون الرشيد (170-193هـ/786-808م)

وقد كان كثير الاهتمام بالعلوم ، وترجمة كتبها من اللغات المختلفة ، فاتسعت دار الترجمة ، وزاد عدد الموظفين المشتغلين بها .

وتألق في عصره نجم عدد من العلماء ؛ فأراد مكاناً لتحفظ فيه الكتب التي جمعها ، فأنشأ بيت الحكمة الذي تطور فيما بعد وأصبح أشهر أكاديمية علمية عُرفت في التاريخ .

ووصف ويل ديورانت في كتابه قصة الحضارة (13/177) بيت الحكمة بقوله: " وهو مجمع علمي".

ويقول ابن خلدون: " إن الإسلام مدين إلى هذا المعهد العلمي باليقظة الإسلامية الكبرى التي اهتزت بها أرجاؤه".

**أقسام بيت الحكمة :** نشأ بيت الحكمة أولاً كمكتبة حوت كتب جميع الفنون ثم أصبح مركزاً للترجمة ، ثم مركزاً للبحث والتأليف ، ثم ما لبث أن أصبح داراً للعلم يَتِمُّ إعطاء الدروس فيها ، ومنح الإجازات العلمية ، وتُعقد فيها الحوارات والمناظرات ، ثم أُلحق بها بعد ذلك مرصدٌ فلكيٌّ .

**إدارة بيت الحكمة :** تعاقب على إدارة بيت الحكمة في بغداد عددٌ من المديرين العلماء ، وكان يُطلق على المدير لقب "صاحب" ، فكان مدير بيت الحكمة يُسمَّى صاحب بيت الحكمة.

2 = **مكتبة قرطبة :** أنشئت هذه المكتبة في عصر محمد الأول عام 238-273هـ/853-887م .

**نبذة تاريخية :** عندما تولى الحاكم الأموي عبد الرحمن الناصر حكم الأندلس عام 300-350هـ/ 913-962م . والذي اشتهر بحبه للكتب حتى بلغت

شهرته الإمبراطور البيزنطي قسطنطين السابع الذي لم يجد شيئاً يتقرب به إلى قلب الناصر حينما عزم على عقد معاهدة معه سوى أن يُهديه كتاباً جديداً !  
وحبُّ الناصر للكتب جعله يهتم بمكتبة القصر الملكية وذلك بتزويدها بكل ما هو نفيس من الكتب ، ثم سار على منهاجه في جمع الكتب ولداه أيضاً .  
وفى عام 350هـ / 962م. تولى مسئولية المستنصر بالله الحكم بن عبد الرحمن الناصر لدين الله الذي كان شغفه بالكتب والمكتبات ومقدار اهتمامه بالعلم والعلماء كبيراً .

فجعل الحكم كل هدفه السير بالأندلس قدما في طريق العلم والمعرفة ، فوجَّه الحكم جُلَّ اهتمامه إلى بناء وتنمية مكتبته الخاصة ؛ فنشر رجاله في كل مراكز الثقافة الإسلامية يبحثون عن النادر من الكتب والمخطوطات ، ويدفعون أغلى الأثمان ؛ بُغْيَةَ الحصول عليها .

بل وكانوا يصادقون تجار الكتب في كل مكان ليدلوهم على ما صدر منها وما هو بسبيله إلى الصدور .

وكان يحدث كثيراً أن يشتروا الكتب من مؤلفيها أو ناشريها ؛ لتصدر في الأندلس قبل أن ترى النور في بغداد أو الموصل أو البصرة أو مصر .  
وللأسف كان مصير هذه المكتبة نفس مصير المكتبات المشرقية من الحرق والسلب والنهب والتخريب .

ذلك أنه بعد وفاة الحكم ولي الأندلس المنصور ابن أبي عامر ، وقد أراد أن يرضي العامة والفقهاء في زمانه فأخرج من المكتبة جميع الكتب الفلسفية ، وأضرم فيها النار في الميدان العام في قرطبة .

أقسام المكتبة : كان المبنى المخصص لذلك يضمُّ عدداً من الأقسام ، منها قاعة الكتب وهي أصل المكتبة ، ومركز البحث والتأليف ، ومركز النقل والترجمة ، ومركز التدقيق والمراجعة .

أما وظائفها الخاصة فكانت كما يلي :

المكتبة : كانت تشمل عدداً كبيراً من الكتب التي كان يجمعها الأمراء من كل حذب وصوب حتى بلغت هذه الكتب أربعة آلاف مجلد .

وكان تنظيم المكتبة من الداخل يعتمد على الفهارس الموضوعية ، وقد بلغت هذه الفهارس التي فيها تسمية الكتب وأسماء المؤلفين نحو أربعة وأربعين فهرساً لكل موضوع ، وفي كل فهرس عشرون ورقة .

مركز البحث والتأليف : وهو يشمل فئات من الباحثين والمؤلفين كل على حسب تخصصه فكان فيها من العلماء المتخصصين في مختلف فروع المعرفة .

وكان يتم تكليف بعض علماء الأندلس للتأليف في تخصصات معينة ومن أمثلة ذلك : تكليف محمد بن الحارث الخشني لتأليف بعض الكتب للمكتبة منها : كتاب تاريخ قضاة قرطبة ، وكتاب فضائل الإمام مالك .

مركز النقل والترجمة : كان مركز النقل والترجمة يزود المكتبة بالمصنفات في الحضارة الأجنبية والفكر العالمي ، ومن ثم اهتم القسم بترجمة أمهات الكتب من اللغات الأخرى إلى اللغة العربية .

وقد عمل في قسم الترجمة نخبة ممتازة من المترجمين الذين يجيدون اللغات الأجنبية خاصة اليونانية واللاتينية منهم عبد الله الصقلي ومحمد النباتي . وكان أكثر العلوم التي تُرجمت في المجالات العلمية كالطب والهندسة والفلك .

مركز التدقيق والمراجعة : كانت مهمة هذا القسم مراجعة الكتب وتصحيحها وتهذيبها سواء المؤلف أو المترجمة حتى تصبح خالية من النقص العلمي أو العيب المادي ، وكان يعمل في هذا القسم نخبة من العلماء المعروفين والمشهود لهم بغزارة علمهم وتميزهم في كل تخصص .

ومن خيرة هؤلاء العلماء الرياض محمد بن يحيى الأزدي ، وأبو محمد ابن أبي الحسن الفهري القرطبي ، ومحمد بن معمر الجبائي.

إدارة المكتبة : شملت المكتبة فئات من العاملين منهم فئة المؤلفين وفئة المترجمين ، وفئة منتجي الكتب وتشمل النساخين ومن في حكمهم كالمراجعين والمجلدين والمزخرفين ، وفئة المتخصصين في شئون المكتبات كالقائمين بالأعمال الفنية والخدمات المكتبية ، بالإضافة إلى فئة العمال والسعاة الذين يقومون بعمليات الأمن والحراسة وتنظيم الفراش وأثاث المكتبة.

وكان الأفراد في كل فئة يعملون تحت إشراف مسئول يتولى شئون العمل من حيث توزيعه عليهم وتجهيز مستلزماته .

وكان يشرف على هؤلاء جميعاً من الناحية العلمية والإدارية "خازن" كانت وظيفته تماثل وظيفة رئيس المكتبة أو مدير المكتبة .

وكان يتولى وظيفة الخازن أحد أساطين العلماء ، أو أحد مشاهير الأدباء بحيث يسمح عمله وتتيح ثقافته وخبرته القيام بهذه المسؤوليات الجسام على أكمل صورة .  
انظر: مواضع من كتاب: المكتبات في العصور الإسلامية، منصور محمد سرحان، وموقع (<http://vb.altareekh>) باختصار .

❖ ومن المؤسسات الخيرية في تاريخنا: مؤسسة رعاية وإيواء النساء اللاتي طلقن أو مات أزواجهن:

ومن ذلك: تلك الدار التي بنتها تذكار خاتون ابنة الملك الظاهر بيبرس في سنة أربع وثمانين وستمئة (684)، وأسندت تعاهد النساء فيه والقيام عليهن إلى الشیخة الصالحة زینت ابنة أبي البركات، المعروفة ببنت البغدادية، فأنزلتها به ومعها النساء الخيرات، يقول المقریزی وقد ظلت هذه المؤسسة قائمة إلى وقته ات: 845 هـ: "وما برج إلى وقتنا هذا يعرف سكانه من النساء بالخير، وله دائماً شیخة تعظ النساء وتذكرهنّ وتفقههنّ... وأدركنا هذا، وتودع فيه النساء اللاتي طلقن أو هجرن حتى يتزوجن أو يرجعن إلى أزواجهنّ صيانة لهنّ، لما كان فيه من شدة الضبط وغاية الاحترار والمواظبة على وظائف العبادات" المواعظ والاعتبار (303/4) وهذه بلاشك مؤسسة خيرية جلیلة وخطيرة، وفيها سبق للأمم إلى مثل هذه الرعاية الاجتماعية المنظمة والخيرية .

❖ ومن المؤسسات الخيرية في تاريخنا: مؤسسة شاملة لما بعد الموت "مغاسل للموتى" مع التكفين والصلاة عليهم، وقُف على هذه المؤسسة وقف الطرحاء الذي أنشأه بيبرس لتغسيل فقراء المسلمين وتكفينهم ودفنهم .

وتتكون المغاسل عادة من عمارة كبيرة تضم مغسلاً للموتى، ينقسم إلى قسمين: أحدهما: للرجال.

والآخر للنساء .

فضلاً عن مخازن لحفظ محتويات المغسل والأدوات المستخدمة في تجهيز الموتى. ويلحق بها مصلی صغير به میضأة بها فسقية للوضوء ، وحوض لسقي دواب المشيعين.

وقد وُجد في القاهرة وحدها مايزيد على الخمسة عشر من هذه المغاسل والمصلیات .

موسوعة الحضارة العربية الإسلامية (439/3).

### ❖ ومن المؤسسات الخيرية في تاريخنا:

- بناء الخانات والفنادق للمسافرين المنقطعين وغيرهم من ذوي الفقر .
- ومنها: بناء بيوت خاصة للفقراء يسكنها من لا يجد ما يشتري به أو يستأجر داراً.
- ومنها: السقايات أي تسبيل الماء في الطرقات العامة للناس جميعاً.
- ومنها المطاعم الشعبية التي كان يفرق فيها الطعام من خبز ولحم وحساء وحلوى .
- ومنها: بيوت للحجاج في مكة ينزلونها حين يفدون إلى بيت الله الحرام، وقد كثرت هذه البيوت حتى عمت أرض مكة كلها.
- ومنها: حفر الآبار في الفلوات لسقي الماشية والزروع والمسافرين، فقد كانت كثيرة جداً بين بغداد ومكة، وبين دمشق والمدينة، وبين عواصم المدن الإسلامية ومدنها وقراها، حتى قل أن يتعرض المسافرون في تلك الأيام لخطر العطش.
- ومنها أمكنة المراقبة على الثغور لمواجهة خطر الغزو الأجنبي على البلاد، فقد كانت هنالك مؤسسات خاصة بالمرابطين في سبيل الله، يجد فيها المجاهدون كل ما يحتاجون إليه من سلاح وذخيرة وطعام وشراب، وكان لها أثر كبير في صد غزوات الروم أيام العباسيين، وصد غزوات الغربيين في الحروب الصليبية عن بلاد الشام ومصر.
- ويتبع ذلك وقف الخيول والسيوف والنبال وأدوات الجهاد على المقاتلين في سبيل الله عز وجل، وقد كان لذلك أثر كبير في رواج الصناعة الحربية وقيام مصانع كبيرة لها في بلادنا، حتى كان الغربيون في الحروب الصليبية، يفدون إلى بلادنا أيام الهدنة ليشتروا منا السلاح، وكان العلماء يفتون بتحريم بيعه للأعداء، فانظر

كيف انقلب الأمر الآن فأصبحنا عالّةً على الغربيين في السلاح لا يسمحون لنا به إلا بشروط تقضي على كرامتنا واستقلالنا.

- ومن المؤسسات الخيرية لإقامة التكافل الاجتماعي، التي كانت عجباً من العجب:

- مؤسسات للقطاع واليتامى ولختانهم ورعايتهم.
- ومؤسسات للمقعدين والعميان والعجزة، يعيشون فيها موفوري الكرامة لهم كل ما يحتاجون من سكن وغذاء ولباس وتعليم أيضاً.
- وهناك مؤسسات لتحسين أحوال المساجين ورفع مستوى تغذيتهم بالغذاء الواجب لصيانة صحتهم.
- ومؤسسات لإمداد العميان والمقعدين بمن يقودهم ويخدمهم.
- ومؤسسات لتزويج الشباب والفتيان العزّاب ممن تضيق أيديهم أو أيدي أوليائهم عن نفقات الزواج وتقديم المهور.. فما أروع هذه العاطفة وما أحوجنإ إليها اليوم!
- ومنها: مؤسسات لإمداد الأمهات بالحليب والسكر، وقد كان من مبرات صلاح الدين أنه جعل في أحد أبواب القلعة في دمشق ميزاباً يسيل منه الحليب، وميزاباً آخر يسيل منه الماء المذاب فيه السكر، تأتي إليه الأمهات يومين في كل أسبوع ليأخذن لأطفالهن وأولادهن ما يحتاجون إليه من الحليب والسكر.
- وآخر ما نذكره من هذه المؤسسات: المؤسسات التي أقيمت لعلاج الحيوانات المريضة، أو لإطعامها، أو لرعايتها حين عجزها، كما هو شأن المرج الأخضر في دمشق، فقد كان وقفاً للخيول والحيوانات العاجزة المسنة ترعى منه حتى تلاقي حتفها. بتصرف من كتاب: من روائع حضارتنا ص 97 .

#### الخاتمة:

فهذه أنواع من المؤسسات الخيرية التي قامت في ظل حضارتنا ، فهل تجد لها مثيلاً في أمة من الأمم السابقة؟ بل هل تجد لكثير منها مثيلاً في ظل الحضارة الراهنة؟ إن تاريخ أمتنا ناصع مشرق مبدع ، تاريخ تفرد بروائع يوم كانت الدنيا كلها في غفلة وجهل وتأخر وتظالم.

فنسأل الله أن يوفقنا لخدمة ديننا وإصلاح دنيانا به كما فعل سلفنا الصالح ، وكما يأمرنا ديننا ، دين الرقي والحضارة والنظام والعدل والخير .

## **عنوان الورقة :**

**تجربة مركز التنمية البشرية**

**ومشروع سواعد الوطن**

## **مقدمها :**

**المهندس / الحجاب بن أحمد الحازمي**

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :

فإن تجربة مركز التنمية البشرية التابع للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني عموماً ومشروع ( سواعد الوطن ) فيه على وجه الخصوص جديرة بأن تتعرض وتستخرج الدروس والعبر من نجاحاتها وإخفاقاتها على حد سواء ، مثلها مثل أي تجربة تطوعية هي في حقيقة الأمر رصيد للمجتمع بأسره ، ويسرني في هذا المقام عرض التجربة بإيجاز أرجو ألا يكون مخلاً .

أولاً : أضواء على مركز التنمية البشرية

مركز التنمية البشرية..... لماذا ؟

لقد دعت عدة عوامل إلى المبادرة إلى إيجاد مركز التنمية البشرية ليقدم برامج خدمة مجتمع مجانية ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

1. الحاجة في منطقة جازان إلى تدريب مهني في المحافظات يخدم أبناء وبنات الأسر الفقيرة غير القادرين على الانتقال للمعهد الوحيد للبنين في المنطقة في حينه .
2. حاجة (90) مؤسسة تطوعية في منطقة جازان إلى مساندة في جوانب تطوير العاملين و تدريبهم والجوانب التقنية.
3. حاجة المنطقة إلى جهة تعمل على كافة رقعتها الجغرافية وبمرونة كبيرة تتيحها أهدافها لتقديم برامج ملحة لخدمة المجتمع.
4. حاجة المنطقة إلى جهة تعني بالتوعية بأهمية العمل المهني و الحر في لكونه يمثل الفرصة الأكبر و الأوسع في المنطقة

## تعريف بالمركز

في شهر صفر من عام 1424هـ صدرت موافقة معالي محافظ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الدكتور / علي بن ناصر الغفيص على قيام مركز التنمية البشرية في منطقة جازان بهدف تقديم برامج خدمة مجتمع مجانية في مجال تدريب وتأهيل وتثقيف وتوعية القاطنين في منطقة جازان بأوسع رقعة ممكنة وكانت الانطلاقة ببرامج صيفية شاملة ثم استقر الأمر على برامج مستمرة على مدار العام تقدم للجنسين ذكوراً وإناثاً ، وهو ما سعى المركز جاهداً بحمد الله للنهوض به وفق ما أتاحت له موارده وفق ضابطين اثنين :

1. الأول : أن يقدم المركز الخدمة مائتاً فراغاً تنموياً نوعياً أو كمياً أو جغرافياً .
2. الثاني : أن يتكامل المركز ويتعاون مع كافة الجهات الحكومية والخيرية والأهلية الممكنة .

## رؤية المركز

نسعى لتقديم أولى البرامج التنموية بشمول و تكامل و شراكة فعالة مع مؤسسات المجتمع .

## رسالة المركز

مركز تنموي غير ربحي يعني بخدمة أفراد و مؤسسات المجتمع بالتدريب و التمكين و التوعية و يسهم بتمهيد العاملين في القطاع التطوعي

## قيم المركز

**المهنية :** بالتخطيط المشترك و الممارسة المؤسساتية و التقويم و التحسين المستمر.  
**الإلتقان :** بتنفيذ برامج تلبي حاجة المستفيدين وفق المعايير المرسومة وبما يحقق العائد الأمثل منها.

**الموضوعية :** بتقديم برامج مناسبة للبيئة في النوع والأسلوب و الزمان و المكان .

**التكامل :** بالعمل على نفع المؤسسات الخيرية العاملة و ملء الفراغ التتموي بالتنسيق مع القطاعات المعنية بخدمة البيئة ذات الاحتياج بما يحقق الانسجام و التعاون و التساند و عدم التنافس.

**المسؤولية :** بالتزام العمل الجاد و البحث الدؤوب عن أولوية حاجة المجتمع في القرى و المواقع النائية ، و تقديم الخدمة التدريبية و التطويرية لمؤسسات العمل التطوعي و الخيري كيلا تتشغل بها عن العمل على تحقيق أهدافها.

**المثابرة :** بالثبات و الصبر و الحرص على تحقيق الأهداف و تطوير الوسائل و تنويعها بما يحقق العائد المرجو.

#### سياسات المركز

1. يتمحور العمل في المركز حول رؤيته ورسالته وقيمه وأهدافه.
2. يضع المركز خططه السنوية من خلال ورش عمل يشارك فيها المهتمون بالعمل التطوعي في المنطقة .
3. يلتزم المركز تنفيذ برامج التدريب والتأهيل وفق حزمة متكاملة من برامج التنمية الشخصية والتمكين.
4. يمارس المركز العمل وفق آلية العمل المؤسسي وينفذ برامجه بمتخصصين.
5. يبني المركز بدأب جسور تعاون وتنسيق فعال مع مؤسسات المجتمع.
6. يلتزم المركز إبقاء عملية التقويم والتطوير لبرامجه مستمرة ونشطة.

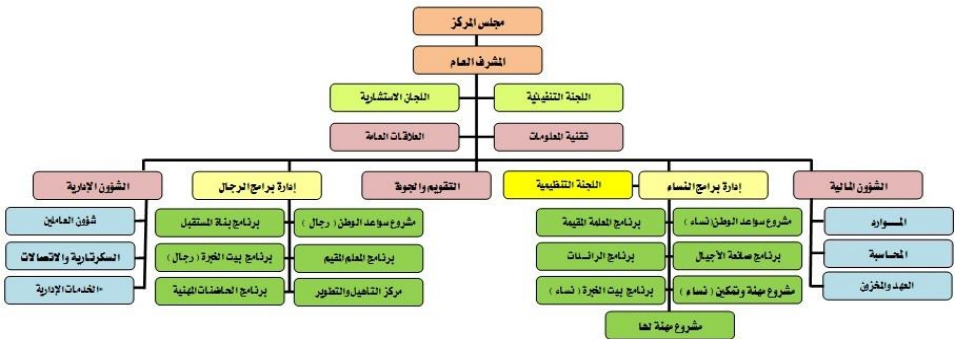
7. يشرع المركز في تنفيذ برامجه بعد اكتمال مواردها والموافقة عليها من الجهة ذات الصلاحية.

## أهداف المركز

1. تدريب و تأهيل أبناء وبنات الأسر المحتاجة وتمكينهم من العمل.
2. الإسهام في تدريب العاملين والعاملات في المؤسسات التطوعية.
3. التوعية بأهمية العمل المهني والتطوعي.
4. المساندة النوعية لجهود الجهات المعنية بتنمية المجتمع.

## هيكل المركز

الهيكل الإداري لمركز النسبة الشبوية ١٤٣٢/١٤٣٣هـ



• تشمل الخدمات الإدارية : المشتريات والصيانة والحركة والحراسة والمخاطبة.

## خارطة توضح مواقع برامج ومشروعات مركز التنمية البشرية في منطقة جازان



وفيما يلي تعريف موجز جداً بأهم برامج ومشاريع المركز ( يمكن الحصول على تفاصيل وتقارير لها بالعودة لموقع المركز على شبكة المعلومات ) :

### 1 - برنامج المعلم المقيم

- برنامج يعني بالتوعية و التعليم بُني ليكون بديلاً للدورات الأولية في القرى و البوادي و يعتني البرنامج بتتمة مهارات المعلمين و تلمس حاجات المتعلمين و تحسين بيئة التعلم.

- نفذ في (115) موقعاً و أقل مدة معتمدة للموقع (240) ليلة تعليم فعلية .

## 2 - برنامج صانعة الأجيال

- برنامج يعنى برفع الكفاءة التربوية والثقافية والصحية للأم صانعة الأجيال وتفعيل دورها الاجتماعي عبر التدريب و حلقات النقاش و الجوار مع خبيرات تربويات.
- استفادت منه حتى الآن (146) أما في خمسة برامج.

## 3 - برنامج بيت الخبرة

برنامج يعنى بخدمة المبرزين و المبرزات من قيادات العمل التطوعي في منطقة جازان بتدريبهم و تطويرهم من خلال الدورات و الملتقيات و الإهداءات و ورش العمل و تبني مشروعات نوعية مشتركة في المنطقة تحقق قيمة مضافة للعمل الخيري فيها.

## 4 - برنامج بُناة المستقبل

برنامج إعداد تربوي وإداري و مهاري لطلاب الثانوية والجامعة لتأهيلهم للعمل في المؤسسات التطوعية ودمجهم فيها. استفاد منه حتى الآن (100) شاب في ثلاثة مواقع في المنطقة.

## 5 - مشروع تكافل

هذا المشروع قدم خدماته التدريبية والتوعية والاجتماعية والترفيهية للنازحين والنازحات من الكبار والأطفال من القرى الحدودية في منطقة جازان خلال عام 1431 هـ.

## 6 - برنامج تطوير العمل التطوعي بمنطقة جازان

يهدف البرنامج إلى تدريب منسوبي مؤسسات العمل التطوعي وإعانتها على التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ، وبناء برامج تطبيقية مشتركة معها ونقل تجارب مميزة إليها وتقديم استشارات متنوعة لها. وقد استفادت منه (60) مؤسسة تطوعية و (7000) فرداً

## 7 - مشروع سواعد الوطن

تدريب مهني متنقل لتأهيل أبناء وبنات الأسر الفقيرة في القرى وتمكينهم من ممارسة المهن مع تقديم منظومة مصاحبة من برامج التنمية الشخصية. وقد استفاد منه (243) شاباً و (900) فتاة ، وسنعرض هذه التجربة بشي من التفصيل .

## 8 - مشروع مهنة و تمكين

مشروع قدم خدماته لقاطني مجمع الإسكان التنموي لمؤسسة الملك عبد الله بن عبد العزيز لوالديه ومن حولهم في محافظة صامطة جنوبي منطقة جازان من الشباب والفتيات وأولياء الأمور ، وعنى بتأهيلهم وتدريبهم وتمكينهم مهنيّاً وثقفيّهم اجتماعياً لمدة عامين ثم نقل المشروع عام 1432هـ إلى محافظة بيش شمال منطقة جازان. وقد استفاد من المشروع (126) رجلاً و (342) امرأة.

## 9 - مشروع مهنة لها

يعنى هذا المشروع بتأهيل وتمكين وتنمية شخصيات المتدربات من بنات الأسر الفقيرة المسجلة في جمعية الريان الخيرية بوادي جازان مع تثقيف المجتمع المحيط بها مهنيّاً واجتماعياً عام 1431هـ. في عام 1432هـ تحولت الشراكة إلى شراكة ثلاثية مع جمعية الريان الخيرية (و دورها التشغيل) و مؤسسة السبيعي الخيرية (و دورها التمويل و المتابعة). و أصبح دور المركز تأمين المرفق و تجهيزه و الإشراف الفني على التدريب.

## 10 - برنامج الرائدات

يعنى هذا البرنامج بتأهيل طالبات مرحلتي الثانوية و الجامعة ليكن  
قدرات على ممارسة العمل التطوعي المؤسسي بمهنية واحتراف .

## 11 - خدمات أخرى يخدم المركز بها المجتمع :

- 1- إعداد برامج حاسوبية للبرامج النوعية في المؤسسات التطوعية في  
المنطقة و خارجها.
- 2- تقديم المساندة في التجهيزات للبرامج الموسمية في مؤسسات العمل  
التطوعي في المنطقة.
- 3- يتيح البنية التحتية للراغبين في الاستفادة منها من المؤسسات التطوعية  
المتعاونة معه.
- 4- يقدم خدمات استشارية تقنية و إدارية للجهات التطوعية الراغبة في  
ذلك في المنطقة.

ثانياً : أضاء على مشروع سواعد الوطن

( مشروع مؤسسة آل الجميح الخيرية للتدريب المهني في منطقة جازان )

تاريخ الفكرة

- بدأت مؤسسة آل الجميح الخيرية في تدريب أبناء و بنات الأسر الفقيرة في منطقة جازان بالتعاون مع لجنة التنمية الأهلية بالظبية ( في محافظة صبيا ) منذ عام 1418هـ حتى عام 1425هـ.
- شكلت مؤسسة آل الجميح الخيرية لجنة منها ومن مستشارها في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ومن أكاديميين ومهنيين وقائمين على العمل السابق لها في المنطقة لدراسة أفضل السبل لتقديم خدمة نوعية في تأهيل الفقير في منطقة جازان .
- كانت هناك رغبة لدى مركز التنمية البشرية في خدمة المحافظات النائية في منطقة جازان بالتدريب المهني منذ عام 1425هـ وعرضت الفكرة على مؤسسة الجميح الخيرية .
- أوصت اللجنة المكلفة من مؤسسة آل الجميح الخيرية عام 1426هـ بالشراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني لتنفيذ تدريب مهني متنقل وتم إبرام مذكرة تعاون بين المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني و مؤسسة آل الجميح الخيرية عام 1427هـ ،
- تم إعداد لخطة المشروع و الموافقة عليها من مؤسسة آل الجميح الخيرية عام 1427هـ.
- البدء بتصنيع العربات ثم تجهيزها و بناء فريق العمل و تهيئته بنهاية عام 1428هـ.
- تم التدشين من صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن ناصر بن عبد العزيز أمير منطقة جازان و معالي محافظ المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني و سعادة عضو مجلس الأمناء بمؤسسة آل الجميح الخيرية مطلع عام 1429هـ وجمع غفير من مسؤولي المنطقة.
- بدء التدريب الفعلي في صفر 1429هـ بمحافظة الحارث الحدودية .

- انطلقت فكرة المشروع من حديث السائل الذي علمه النبي صلى الله عليه وسلم الاحتطاب

ففي حديث أنس بن مالك -رضي الله عنه- : ( أَنَّ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ أَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَسْأَلُهُ فَقَالَ أَمَا فِي بَيْتِكَ شَيْءٌ قَالَ بَلَى حَلَسْتُ نَافِئًا بَعْضُهُ وَنَبَسْتُ بَعْضَهُ وَقَعْبٌ شَرِبُ فِيهِ مِنَ الْمَاءِ قَالَ انْتَبِي بِهِمَا قَالَ فَاتَاهُ بِهِمَا فَأَخَذَهُمَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِيَدِهِ وَقَالَ مَنْ يَشْتَرِي هَذَيْنِ قَالَ رَجُلٌ أَنَا أَخَذُهُمَا بِدَرَاهِمٍ قَالَ مَنْ يَزِيدُ عَلَى دَرَاهِمٍ مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا قَالَ رَجُلٌ أَنَا أَخَذُهُمَا بِدَرَاهِمَيْنِ فَأَعْطَاهُمَا إِيَّاهُ وَأَخَذَ الدَّرَاهِمَيْنِ وَأَعْطَاهُمَا الْأَنْصَارِيَّ وَقَالَ اشْتَرِ بِأَحَدِهِمَا طَعَامًا فَأَلْبِذْهُ إِلَى أَهْلِكَ وَاشْتَرِ بِالْآخَرِ قُدُومًا فَأَتِنِي بِهِ فَاتَّاهُ بِهِ فَشَدَّ فِيهِ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عُودًا بِيَدِهِ ثُمَّ قَالَ لَهُ أَذْهَبْ فَاحْتَطِبْ وَبِعْ وَلَا أَرِيكَ خَمْسَةَ عَشَرَ يَوْمًا فَذَهَبَ الرَّجُلُ يَحْتَطِبُ وَيَبِيعُ فَجَاءَ وَقَدْ أَصَابَ عَشْرَةَ دَرَاهِمٍ فَاشْتَرَى بِبَعْضِهَا ثَوْبًا وَبِبَعْضِهَا طَعَامًا فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ هَذَا خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ تَجِيءَ الْمَسْأَلَةَ نُكْتَةً فِي وَجْهِكَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ .... ) سنن أبي داود.

- الفقيه في منطقة جازان يشق عليه الانتقال للتدريب أو الانتقال للعمل لعوامل عديدة مما يجعل خيار الانتقال إليه و مساعدته بتدريبه و تشغيله في بيئته هو الخيار الأمثل.
- التدريب يجب أن يرافقه برامج توعوية و تنمية لشخصية الفقير/الفقيرة ، و يجب أن يتبعه تمكين مناسب للخريج في بيئته.

رؤية المشروع

تقديم برامج تدريبية متميزة ، بجودة و مرونة ، في أنموذج يحتذى ، لتأهيل المحتاجين الراغبين في الحصول على العمل و ممارسته ، و تدريب العاملين في البرامج ، بالتكامل مع المؤسسات القائمة في المجتمع.

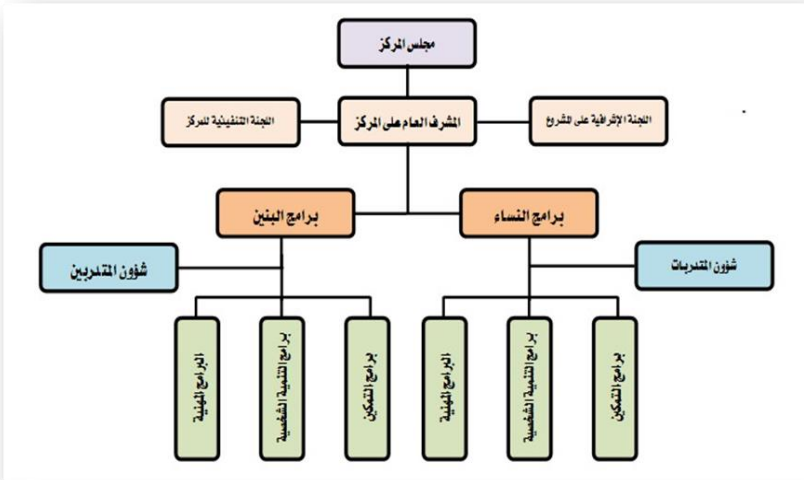
### رسالة المشروع

الإسهام في خدمة المجتمع بتدريب و تأهيل و تمكين مهني لأفراد المحتاجين ، بما يتواءم مع احتياجات البيئة المستفيدة.

### أهداف المشروع

- تأهيل أبناء و بنات الأسر الفقيرة للعمل في مهن مناسبة و مساعدتهم على ممارسته وفق حاجة سوق العمل.
- الإسهام ببناء صورة ذهنية إيجابية تجاه العمل المهني الحر.
- التكامل مع أدوار المؤسسات القائمة بخدمة المجتمع.

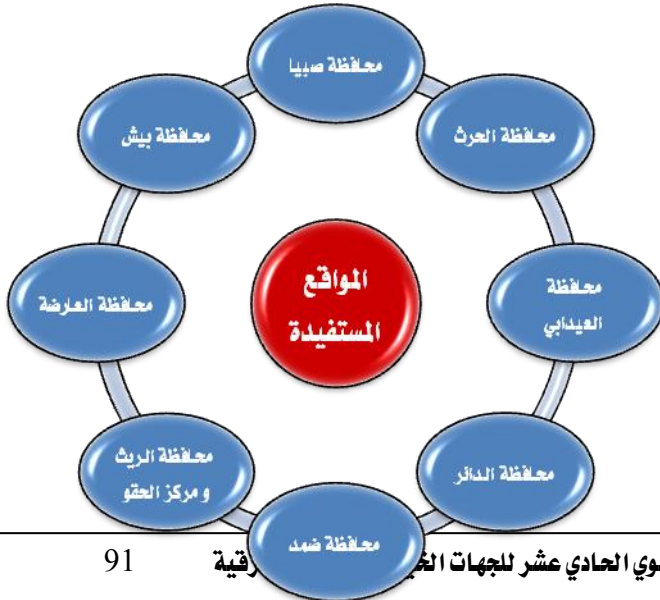
### الهيكل الإداري و مستويات اتخاذ القرار



### البنية العامة للمشروع

- تدريب مهني مركز ( 3 - 6 أشهر).
- برامج تنمية شخصية ( 12 دورة ).
- تمكين ( 6 - 12 شهراً ).

المحافظات المستفيدة من سواعد الوطن



أولاً : سواعد الوطن ( بنين )

أولاً : التدريب المهني للرجال

إحصائية لعدد المتدربين خلال الفترة 1429 - 1433هـ

| م       | البرنامج                                 | عدد البرامج المنفذة | المقبولون | الخريجون |
|---------|------------------------------------------|---------------------|-----------|----------|
| 1       | كهرباء وتكييف السيارات                   | 7                   | 98        | 84       |
| 2       | صيانة وإصلاح الأجهزة الكهربائية المنزلية | 7                   | 98        | 81       |
| 3       | كهرباء المباني (الكهرباء الإنشائية )     | 4                   | 56        | 46       |
| 4       | صيانة الجوال والأجهزة الإلكترونية        | 2                   | 28        | 21       |
| المجموع |                                          | 20                  | 280       | 232      |

ثانياً : دورات التنمية الشخصية للرجال

| م | اسم الدورة                        |
|---|-----------------------------------|
| 1 | فن التعامل والاتصال مع الآخرين    |
| 2 | التربية الذاتية ( السلوك المهني ) |
| 3 | حل المشكلات و اتخاذ القرارات      |
| 4 | مهارات التفكير                    |
| 5 | الجدوى من المشروع                 |

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 6  | المحاسبة في المنشآت الصغيرة     |
| 7  | كيف تدير منشأتك الصغيرة         |
| 8  | مهارة تسويق منتجات المشروع      |
| 9  | مهارات البيع في المنشآت الصغيرة |
| 10 | خدمة العملاء                    |

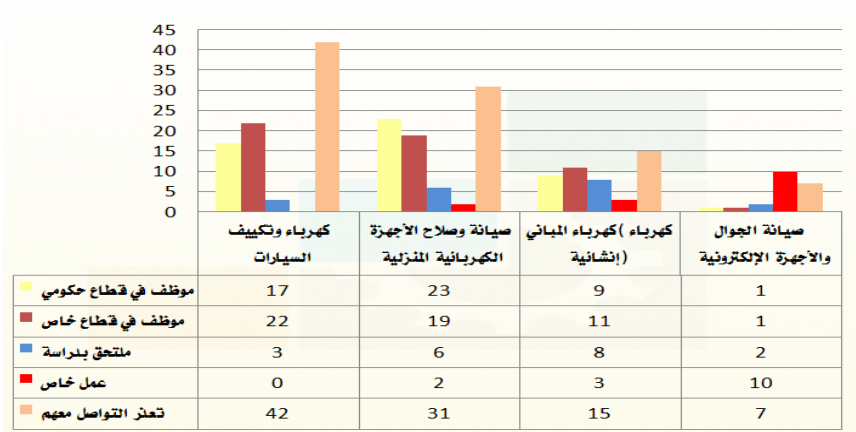
### ثالثاً: إحصائية المستفيدين من التمكين

| م | البرنامج                                 | عدد الخريجين | عدد الممكنين في ورش | عدد الورش |
|---|------------------------------------------|--------------|---------------------|-----------|
| 1 | كهرباء وتكييف السيارات                   | 84           | 51                  | 12        |
| 2 | صيانة وإصلاح الأجهزة الكهربائية المنزلية | 81           | 60                  | 16        |
| 3 | كهرباء المباني (الكهرباء الإنشائية)      | 46           | 12                  | —         |
| 4 | صيانة الجوال والأجهزة الإلكترونية        | 21           | 13                  | 5         |
|   | المجموع                                  | 232          | 136                 | 33        |

## توزيع التمكين على مدن المنطقة

| عدد المتدربين                              |                       |                              |                              | عدد الحاضنات                               |                              |                              |  | م | المدينة   |
|--------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|---|-----------|
| صيانة<br>الحوال<br>والأجهزة<br>الالكترونية | الكهرباء<br>الإنشائية | كهرباء<br>وتكييف<br>السيارات | صيانة<br>الأجهزة<br>المنزلية | صيانة<br>الحوال<br>والأجهزة<br>الالكترونية | كهرباء<br>وتكييف<br>السيارات | صيانة<br>الأجهزة<br>المنزلية |  |   |           |
| 0                                          | 0                     | -                            | 5                            | 0                                          | -                            | 2                            |  | 1 | الخوبة    |
| 0                                          | 0                     | 19                           | 6                            | 0                                          | 4                            | 2                            |  | 2 | العيديابي |
| 0                                          | 0                     | -                            | 2                            | 0                                          | -                            | 1                            |  | 3 | الداير    |
| 0                                          | 0                     | -                            | 5                            | 0                                          | -                            | 1                            |  | 4 | عيبان     |
| 0                                          | 0                     | -                            | 6                            | 0                                          | -                            | 1                            |  | 5 | المشوف    |
| 0                                          | 3                     | 3                            | 10                           | 0                                          | 1                            | 2                            |  | 6 | الحقو     |
| 0                                          | 0                     | -                            | 4                            | 0                                          | -                            | 1                            |  | 7 | الحميراء  |
| 0                                          | 0                     | -                            | 2                            | 0                                          | -                            | 1                            |  | 8 | بطحان     |
| 0                                          | 6                     | 13                           | 8                            | 0                                          | 3                            | 2                            |  | 9 | العارضة   |
| 0                                          | 0                     | 3                            | 4                            | 0                                          | 1                            | 1                            |  | 1 | القصبه    |
| 0                                          | 0                     | 4                            | 3                            | 0                                          | 1                            | 1                            |  | 1 | الحنبكة   |
| 0                                          | 0                     | 0                            | 0                            | 4                                          | 0                            | 0                            |  | 1 | صبيا      |
| 7                                          | 0                     | 0                            | 5                            | 0                                          | 0                            | 1                            |  | 1 | بيش       |

|         |         |   |   |           |   |   |   |   |
|---------|---------|---|---|-----------|---|---|---|---|
| 1       | السلامة | 0 | 2 | 0         | 0 | 0 | 9 | 0 |
| 1       | جازان   | 0 | 0 | 1         | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 33 ورشة |         |   |   | 136 متدرب |   |   |   |   |



## متابعة خريجي مشروع سواعد الوطن حتى 1433/3/20هـ

ثانياً : سواعد الوطن ( بنات )

### أولاً : التدريب المهني للنساء

إحصائية لعدد المتدربات خلال الفترة 1429 - 1432هـ

| م | اسم البرنامج                      | عدد البرامج | المقبولات | الخريجات |
|---|-----------------------------------|-------------|-----------|----------|
| 1 | التجميل النسائي                   | 12          | 195       | 185      |
| 2 | الخياطة والتطريز                  | 8           | 133       | 126      |
| 3 | التميز الأسري ( التدبير المنزلي ) | 11          | 215       | 180      |
| 4 | تطبيقات الحاسب الآلي              | 11          | 220       | 205      |
| 5 | صيانة الحاسب الآلي                | 2           | 30        | 26       |

|          |                   |    |     |     |
|----------|-------------------|----|-----|-----|
| 6        | الأنامل الذهبية   | 1  | 25  | 20  |
| 7        | التطريز اليدوي    | 1  | 10  | 8   |
| 8        | الوسائل التعليمية | 1  | 40  | 21  |
| الإجمالي |                   | 47 | 868 | 771 |

| م                    | اسم الفعالية                                   | عدد الساعات |
|----------------------|------------------------------------------------|-------------|
| 1                    | الحقوق والواجبات                               | 2           |
| 2                    | التخطيط للحياة                                 | 2           |
| 3                    | القدوة الحسنة في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم | 2           |
| 4                    | المال في حياة المرأة المسلمة                   | 2           |
| 5                    | إدارة الوقت                                    | 2           |
| 6                    | حل المشكلات و اتخاذ القرارات                   | 2           |
| 7                    | تنمية مهارات الاتصال                           | 2           |
| 8                    | إدارة وتطوير الذات                             | 2           |
| 9                    | السلامة المهنية والإسعافات الأولية             | 2           |
| 10                   | المرأة ودورها الاجتماعي وإدارة منزلها          | 2           |
| 11                   | مهارات التسويق لعملك المهني                    | 2           |
| 12                   | التفكير الإيجابي في حياة المرأة المسلمة        | 2           |
| إجمالي ساعات التدريب |                                                | 24          |

**ثالثاً: التمكين للنساء في حاضنات مهنية داخلية**

| م       | التخصص           | عدد الحاضنات | عدد<br>الممكنات |
|---------|------------------|--------------|-----------------|
| 1       | التجميل النسائي  | 3            | 6               |
| 2       | الخطاطة والتطريز | 3            | 8               |
| 3       | إعداد الأطعمة    | 4            | 14              |
| المجموع |                  | 10           | 28              |

**رابعاً: التمكين للنساء في حاضنات مهنية خارجية**

| م       | التخصص           | عدد الحاضنات | عدد<br>الممكنات |
|---------|------------------|--------------|-----------------|
| 1       | التجميل النسائي  | 1            | 1               |
| 2       | الخطاطة والتطريز | 5            | 9               |
| المجموع |                  | 6            | 10              |

### الدروس المستفادة من التجربة

- الشباب الفقير يحتاج إلى عناية تربوية خاصة و مصاحبة عن قرب لفترة متوسطة.
- كثير من الشباب الفقراء عاجزون عن اتخاذ قرارات كبيرة بشأن حياتهم المهنية مما يتطلب توفير مساعدة كبيرة لهم بهذا الشأن.
- نسبة انضباط الإناث واهتمامهم بالتدريب أعلى من الذكور في الجملة مما يجعل الاستثمار في تأهيل العنصر النسائي أقل هدراً.
- الشاب الفقير المواطن قادر على ولوج سوق العمل و المنافسة فيه بنجاح إذا وجد التأهيل المناسب و الدعم و المساندة والرعاية اللاحقة والحماية من المنافسة الجائرة .

### مستقبل التجربة

- التخلي التدريجي عن التدريب المهني ( للرجال ) بالتزامن مع التوسع افتتاح وحدات تدريبية من قبل المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني في منطقة جازان .
- التركيز على برامج صيانة الجوال لحاجة السوق الماسة إليها و لمناسبتها لشخصية وطبيعة الشاب السعودي .
- الإثراء لبرامج التنمية الشخصية وربطها بالميدان .
- إقامة حاضنات مهنية ثابتة و نموذجية في سوق العمل يتوفر فيها الإشراف الفني و الإداري و إمكانية التمكين لمدة لا تقل عن 6 أشهر.
- إتاحة التجربة للمؤسسات الخيرية و المساعدة على استتساخ مناسب لها في البيئات التي تتوفر

فيها عوامل النجاح .

- الاستمرار في برامج التأهيل المهني للنساء وتوسعة دائرة خدماتها .

## **عنوان الورقة :**

**تجربة بطاقة الأداء المتوازن  
بجمعية ( خيركم ) لتحفيظ القرآن بجدة**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / إبراهيم بن سليمان الخميس**

## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد..  
تمهيد لا بد منه..

خلال عام 1992م أجرى الدكتور كابلان من جامعة هارفرد والمستشار نورتن بحثاً حول الخطط الاستراتيجية، وقد كانت النتيجة التي وصل إليها صادمة بشكل كبير، حيث اكتشفا أن (10%) فقط من الخطط الاستراتيجية - والتي تم صياغتها بشكل ممتاز - هي التي تتجح بينما تفشل (90%) من هذه الخطط. واتجهت الدراسة نحو البحث عن أسباب هذا الإخفاق الكبير ومن ثم اقتراح الحلول التي يمكن أن تساعد إدارة هذه الشركات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فكانت بطاقة الأداء المتوازن.

وخلال العشرين سنة الماضية نجحت العديد من الشركات في تطبيق خططها الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مما دفع بعض علماء الإدارة إلى القول بأن نظام بطاقة الأداء المتوازن هو أفضل ما تم اختراعه في الخمسة وسبعين سنة الماضية.

ماهية بطاقة الأداء المتوازن؟

### بطاقة الأداء المتوازن (BALANCED SCORECARD):

هي عبارة عن إطار عمل يقوم بترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وذلك لتغيير الأداء والسلوك.

فبطاقة الأداء هي مجموعة من الأساليب الإدارية التي تقوم (بترجمة) الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية يمكن أن يتم تنفيذها.

فهي تعالج مشكلة عدم وضوح الخطة الاستراتيجية إلا للإدارة العليا ، لأنهم هم من قاموا بوضعها. وهذا ما وجده كابلان ونورتن عندما درسا تلك الشركات، حيث وجدا أن (95%) من العاملين في الشركات لا يفهمون الخطة الاستراتيجية. فكيف يمكن أن تتفد خطة لا يمكن للعاملين أن يتعاملوا معها؟

#### مقدمة تاريخية:

تأسست جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة جدة (جمعية خيركم) عام 1396هـ، وشرعت منذ ذلك الوقت في تحفيظ وتعليم القرآن وفق الأهداف التي أنشئت من أجلها وفي إطار الإمكانيات المتاحة لها. وظلت الجمعية تعمل لسنوات بجهد كبير وعمل دؤوب، دون أن يكون لها خطة استراتيجية تسير عليها. شعر القائمون على الجمعية بأهمية وضع خطة استراتيجية فكان ذلك عام 1424هـ، واستمرت مرحلة التخطيط قرابة تسعة أشهر، خرجت بعدها الخطة الاستراتيجية للنور.

كانت الجمعية تعي أن بناء الخطة الاستراتيجية ليست هي النهاية، بل هي بداية لعمل مستمر لتحقيق هذه الأهداف، إلا أن الجمعية - وللأسف - لم تستطع البدء الفعلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع وجود محاولات متعددة واستعانة بعدد من المستشارين والخبراء.

واستمر الوضع كذلك إلى أن جاء الملتقى الثاني لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم الذي نظمته جمعية جدة عام 1426هـ، حيث وضعت اللجنة العلمية للملتقى خطة أوراق العمل لكي تغطي احتياجات الجمعية وتحل الإشكالات التي تواجهها. ومن هذه الإشكالات كان البحث عن إجابة لسؤال شغل أذهان إدارة الجمعية خلال السنتين الماضيتين وهو (كيف يمكننا أن نطبق الخطة الاستراتيجية؟).

وبدا أن هناك عدة أساليب لتنفيذ الاستراتيجيات، لذلك كان هناك عدة أوراق عمل تدور حول هذه الأساليب.

ومن أكثر هذه الأوراق تأثيراً ورقة حول بطاقة الأداء المتوازن قدمها الدكتور محمد مصطفى محمود، الذي كان وقتها مستشاراً في شركة صافولا، وكان قد طبق آلية بطاقة الأداء المتوازن في صافولا وفي الغرفة التجارية.

وانتهى الملتقى الثاني حيث اتجهت إحدى توصياته بالتأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء في الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم.

وكان البدء بالتجربة في جمعية خيركم، حيث بدأت عملية بناء البطاقة مع بدايات عام 1427هـ واستغرقت ستة أشهر تقريباً، بذل خلالها الدكتور محمد مصطفى محمود جهداً كبيراً وعملاً رائعاً في وضع البطاقة بالشكل الملائم لطبيعة عمل الجمعية وبما يتناسب مع أهدافها.

وكان عام 1428هـ هو العام الأول الذي بدأت الجمعية فيه بمرحلة القياس وبناء تقارير الأداء، وخلالها كان الدكتور محمد مصطفى يقدم الإرشاد اللازم والمتواصل لنجاح التجربة واستمراريتها.

ومن ذلك الوقت وإلى الآن استمرت الجمعية - بحمد الله - في تطبيق بطاقة الأداء بطريقة احترافية لتجاوز الكثير من المؤسسات الكبيرة التي لم تنجح في تطبيق هذا النظام.

مراحل وضع بطاقة الأداء المتوازن

تمر بطاقة الأداء المتوازن بثلاث مراحل هي:

- 1 - مرحلة البناء
- 2 - مرحلة التنفيذ والقياس
- 3 - مرحلة التحسين والتطوير

## المرحلة الأولى: مرحلة البناء

وهذه المرحلة استغرقت من الجمعية ستة أشهر استطاعت خلالها أن تبني بطاقة الأداء الخاصة بها، من خلال ورش عمل شارك فيها منسوبي الجمعية من مجلس إدارة ومديري إدارات ورؤساء أقسام إضافة إلى عدد من الخبراء والمختصين. فتم وضع المؤشرات وفق الأهداف، وتحديد كيفية قياس هذه المؤشرات، كما تم وضع المستهدفات لهذه المؤشرات استعداداً لمرحلة القياس الفعلي. كما تم بعد ذلك تحديد المبادرات التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف. وهذه هي مكونات بطاقة الأداء.

## مكونات بطاقة الأداء:

### 1 - الأهداف (Objective):

وهي الغايات التي نسعى إلى تحقيقها، وهي غايات قابلة للقياس، بمعنى أننا يمكن أن نحدد بشكل واضح ما إذا كنا حققنا هذا الهدف أم لا.

### 2 - المؤشرات (Key Performance indicators) أو ما يطلق عليه KPI:

وهي عبارة عن (عداد) (رقم أو نسبة) يتم استخدامه لمعرفة ما حققناه في الهدف، فلو كان الهدف هو (تحفيظ وتعليم القرآن لكافة شرائح المجتمع) فإنه يمكننا استخدام عدة (مؤشرات) لمعرفة مدى تحقيقنا للهدف. فيمكن استخدام (عدد الحفاظ) كمؤشر على تحقيقنا للهدف، فكلما زاد عدد الحفاظ دل ذلك على أننا نتقدم في تحقيق هذا الهدف.

### 3 - المستهدفات Targets:

وهي القراءة التي نريد أن نحققها خلال فترة زمنية، فلو كان المؤشر هو (عدد الحفاظ) فإننا نحدد كم من هذا المؤشر نريد، فالرقم (200) حافظ هو المستهدف. فلو استطعنا في آخر العام أن نحقق (200 حافظ) فهذا يعني أننا استطعنا تحقيق هدف (تحفيظ وتعليم القرآن لكافة شرائح المجتمع).

#### 4 - المبادرات Initiatives :

هي المشاريع والبرامج التي سيتم تنفيذها لتحقيق من خلالها زيادة المؤشر، وهذه هي التي تبني الخطط التشغيلية. فالمبادرات هي الإجابة عن السؤال: ما الذي يجب أن نقوم به حتى نحقق المستهدف المطلوب وبالتالي نحقق الهدف. فعلى سبيل المثال: قد نقوم بمبادرة (الحلقة القرآنية المكثفة) لزيادة مؤشر (عدد الحفاظ) وتحقيق عدد الحفاظ (200) فنحقق الهدف (تحفيظ وتعليم القرآن الكريم لكافة شرائح المجتمع).

##### المرحلة الثانية مرحلة القياس:

في هذه المرحلة تبدأ عملية (قراءة المؤشرات)، بمعنى أننا نقوم بعملية قياس المؤشرات في فترات زمنية مختلفة، فنقوم مثلاً بتحديد (الحفاظ) في نهاية كل شهر أو في نهاية كل فصل دراسي بحسب (دورية القياس). بحيث يمكننا أن نراقب مدى تحقق هذا المؤشر وهل سنتمكن من تحقيق المستهدف؟ فلو كنا نستهدف (200) حافظ، ثم مر نصف العام وكانت القياسات تقول أننا لم نحقق سوى (20) حافظاً فهذا يعني أننا نحتاج إلى مزيد من العمل وبذل الجهد لتحقيق هذا المستهدف.

هذه المرحلة هي التي تستغرق الكثير من الجهد والوقت والمال، لكنها تعطي الإدارة القدرة على متابعة مدى تحقيقها للمستهدفات، ولا تفاجأ في آخر العام بعدم تحقق أهدافها.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التحسين والتطوير:

هذه المرحلة تأتي بعد كل عملية قياس، حيث يتم مناقشة أساليب التحسين ومحاولة معرفة ماهي المبادرات التي (نجحت) في تحقيق الأهداف وتلك التي (لم تتجح).

فقد تكون مبادرة (الحلقة القرآنية المكثفة) تتسبب فعلاً في زيادة عدد الحفاظ، وقد لا تكون سبباً في ذلك.

كما أن هذه المرحلة تتضمن كذلك مراجعة المؤشرات في آخر العام، بحيث يمكننا أن نحدد هل هذا المؤشر يدل فعلاً على تحقيقنا للهدف، وما إذا كان هناك مؤشر أفضل من هذا المؤشر من حيث التكلفة و الجهد، أو من حيث الدقة وسهولة القياس.

وتتضمن هذه المرحلة كذلك مراجعة للأهداف الاستراتيجية، وتحديد تلك الأهداف التي لا نحقق فيها إنجازاً، فنعيد النظر لعل هذا الهدف لا يمكن تحقيقه أو أنه يحتاج إلى تركيز أكبر وصرف المزيد من المال والجهد والوقت عليه. هذا المرحلة هي التي تدعم عملية التعلم، وفيها تستخدم إدارة المعرفة.

### تطبيق الجمعية لبطاقة الأداء

#### أولاً: المشكلة:

بعد أن انتهت الجمعية من بناء خطتها الاستراتيجية، كانت هناك الحاجة إلى تطبيق هذه الخطة، ذلك أن المؤسسات بأنواعها تعاني من تطبيق الخطة الاستراتيجية بسبب وجود أربع عوائق:

1 - عائق الرؤية: (5%) فقط من منسوبي المؤسسة يفهمون الخطة الاستراتيجية.

2 - عائق المدراء: (80%) من الإدارة العليا يقضون أقل من ساعة في الشهر في متابعة الخطة الاستراتيجية.

3 - عائق الموازنة: (60%) من الموازنات لا ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.

4 - عائق الحوافز: (75%) من الحوافز غير مرتبطة بالاستراتيجية.

وهذه العوائق الأربعة جعلت من الصعب تطبيق الخطة الاستراتيجية بأسلوب اشتقاق الخطط التشغيلية منها مباشرة، وهو الأسلوب الذي اتبعته الجمعية في البداية، حيث أن عبء وضع الخطط التشغيلية كان يقع على مديري الإدارات بعد مراجعتهم للخطة الاستراتيجية واعتماد المدير العام لها، فكان كل مدير إدارة يقوم بعملية مراجعة للخطة الاستراتيجية، وللخطة التشغيلية التي تم تنفيذها خلال السنة المنصرمة، ويقوم بوضع خطة تشغيلية للعام القادم..

لكن الذي نتج من استخدام إدارة الجمعية لهذا الأسلوب هو أن:

1 - هذه الخطط التشغيلية لا تحقق ارتباطاً حقيقياً بالخطة الاستراتيجية، بمعنى أنه لا توجد طريقة تمكنا من التأكد من أن تنفيذ الخطط التشغيلية يعني تحقق الأهداف الاستراتيجية.

2 - هذه الخطط التشغيلية كانت مبنية على توقعات مديري الإدارات وافترضااتهم بأن هذا هو المطلوب تحقيقه، لكن هذا لا يعني أن هذا هو ما تريده الإدارة العليا.

3- عدم وجود آلية لقياس تحقق الأهداف أدى إلى ضبابية في فعالية الخطط التشغيلية، وبالتالي لا تستطيع الإدارة العليا أن تحدد المقادير الكمية لكل هدف.

هذا الإشكالات وما سبقها جعل من الصعب تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجمعية. مع أن أهم ما تقوم به الإدارة التنفيذية (مديري الإدارات) هو تنفيذ الاستراتيجية.

ثانياً: كيف قامت بطاقة الأداء المتوازن بحل هذه المشكلة؟

عبر ورش عمل متعددة تم بناء بطاقة الأداء المتوازن في الجمعية عبر الخطوات التالية:

## 1- مراجعة أركان الخطة الاستراتيجية:

في هذه المرحلة مراجعة الخطة الاستراتيجية للتأكد من أنه قد تم بناؤها بمنهجية صحيحة، وأنها تحقق رؤية الجمعية وأهدافها ورسالتها. ومن ثم تم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي سيتم العمل عليها وقياس تحققها، والتي سيتم التركيز عليها خلال فترة الخطة الاستراتيجية.

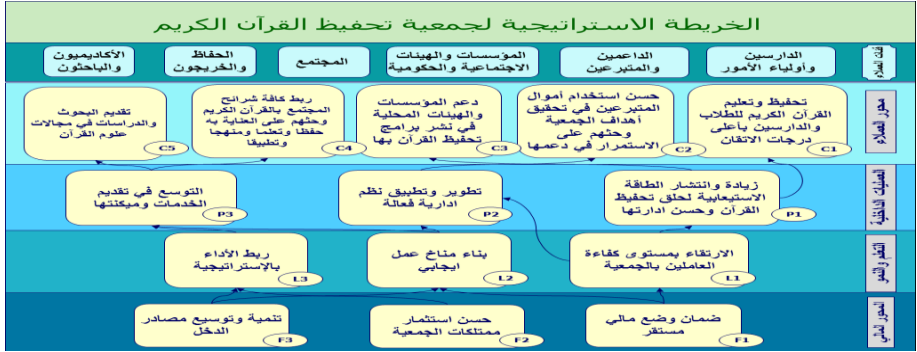
## 2- بناء الخريطة الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة تم تأسيس ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية، وهي عبارة عن رسم بياني يوضح الأهداف موزعة على عدة محاور وترتبط هذه الأهداف بعلاقات تسمى علاقة (السبب والنتيجة). هذه الخريطة هي تلخيص للأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجمعية لتحقيقها. كما أن العلاقات بين الأهداف توضح أي الأهداف يؤثر (ويتأثر) بالأهداف الأخرى.

التخطيط الاستراتيجي لا يتعرض لهذه العلاقات بين الأهداف، وهذا يؤدي أحياناً إلى التركيز في العمل على إصلاح هدف تحقق فيه إخفاق، بينما قد تكون المشكلة في هدف آخر هو الذي أدى إلى هذا الإخفاق.

فمثلاً قد يكون سبب عدم تحقق المستهدف في هدف (تطوير وتطبيق نظم إدارية فعالة) أننا لم نحقق هدف (الارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بالجمعية)، فكان إخفاق التطوير سببه إخفاقنا في الارتقاء بالعاملين.

وكذلك ينظر بالعكس. فإن عدم الاهتمام بالارتقاء بالعاملين سيؤدي إلى إضعاف أهداف أخرى مثل انتشار الحلق، بالإضافة إلى تطوير نظم فعالة.



### 3- وضع المؤشرات لقياس هذه الأهداف:

تعد المؤشرات KPI اللبنة الأساسية في بطاقة الأداء، فهي التي تحدد كيفية قياس تحقق الأهداف، وهذه المرحلة من المهم التركيز على وضع المؤشرات بالشكل الذي يجعل متخذي القرار مطمئنين بأنه متى ما تحققت المؤشرات تحققت الأهداف.

إن توليد المؤشرات لم يكن عملية صعبة، لكن الصعوبة تكمن في اختيار الأنسب منها. ولذلك فبعد مرور سنة من تطبيق الجمعية للبطاقة تمت مراجعة المؤشرات مرة أخرى.

بل إن الجمعية بدأت باختبار قراءة المؤشرات في النصف الثاني من عام 1427هـ وذلك لأن ثقافة المؤشرات غير المالية وغير المرتبطة بالعملية التعليمية لم تكن موجودة في ذاك الوقت.

فلم يكن لدينا اهتمام بمؤشر لقياس رضا العاملين، أو مؤشر مثل رضا إدارات الجمعية عن الخدمات التي تقدمها إدارة التقنية مثلاً.

حتى بعض المؤشرات المالية المرتبطة بالتكلفة لم تكن الجمعية تقيسها مثل تكلفة تحفيظ الجزء، والذي ينتج بقسمة كامل مصروفات إدارة الشؤون التعليمية على عدد الأجزاء التي تم اختبار الطلاب فيها.

ففهم المؤشرات، وإقناع العاملين بها، وإقناع من يقومون بعملية القياس، كل ذلك تطلب الكثير من الوقت والجهد. ولقي مثل هذا التغيير معارضة في بادئ الأمر، لكن العاملين وجدوا أن المؤشرات هي عبارة عن ميزان بينهم وبين الإدارة التي تطلب تنفيذ الاستراتيجية.

#### 4- وضع المستهدفات:

عندما اقتنع العاملون في الجمعية بأن المؤشرات هي الميزان الذي سنقيس به تحقيقنا للأهداف ظهر السؤال التالي عن كل مؤشر: كم نريد تحقيقه من هذا المؤشر؟ فمؤشر تكلفة تحفيظ الجزء، كم نريد أن نحقق منه؟ ومؤشر عدد التغطيات الصحفية. كم نريد تحقيقه؟ بمعنى أننا في آخر السنة كم عدد التغطيات الصحفية التي نتمنى أن نكون قد قامت إدارة العلاقات العامة بها؟ كل هذه الأسئلة واجهت معارضة من الطرفين، من الطرف المخطط ومن الطرف المنفذ. ومع ضعف المعلومات التاريخية عن كميات (قراءات) هذه المؤشرات خلال السنوات الماضية - لأن بعضها مؤشرات جديدة - فإن التحدي كان في وضع مستهدفات مقبولة من الطرفين.

لذلك أوكلت مهمة وضع المستهدف في البداية للجهات المنفذة والتي ستطالب بتحقيق هذه الأرقام مع نهاية العام. وبالطبع كانت الإدارة العليا تتدخل في تعديل هذه المستهدفات لكن بحذر، لأن الزيادة في المستهدفات يعني توفير المزيد من الموارد (المالية والبشرية) للجهات المنفذة.

فعندما وضعت إدارة الشؤون التعليمية مستهدفاً لعدد الحفاظ (400) حافظ، طالبت الجمعية بزيادة هذا العدد وأن هذا العدد غير محقق لطموح

الجمعية، وأن العدد يجب أن يكون على الأقل (450) حافظاً. اعتذرت الشؤون التعليمية بأنه لا يمكنها تحقيق ذلك، فعرضت الجمعية توفير الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتحقيق هذا المستهدف، حينها بدأت إدارة الشؤون التعليمية بوضع خطة جديدة لتحقيق المستهدف، ونجحت في ذلك والحمد لله.

لكن الأمر لم يكن على إطلاقه، فإدارة الجمعية كانت تعارض الطفرات الكبيرة في المستهدفات خوفاً من استهلاك جهد الإدارة في تحقيقها لهذا المستهدف وإغفال تحقيق المستهدفات الأخرى المطلوبة منها.

## 5- وضع الموازنات والخطط التشغيلية:

تقوم إدارات الجمعية بوضع موازناتها وتحدد المشاريع التي سيتم تنفيذها لتحقيق المستهدفات بشكل منفصل عن المصروفات التشغيلية للإدارة. لكن هذا لا يمنع أن جزءاً كبيراً من تحقيق المؤشرات يتم عن طريق المصروفات التشغيلية للإدارة.

تقوم كل إدارة بوضع الخطة التشغيلية اللازمة لتنفيذ المستهدفات وتحقيق المؤشرات. لكن بعض الإدارات لا تحتاج إلى ذلك بل تقوم بمتابعة قراءة المؤشر في كل ربع سنة و تقوم بتعديل برامجها ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق المستهدف وتعويض ما لم يتحقق خلال الربع السابق، وهكذا..

ولذلك بدأت بعض الإدارات بوضع مستهدفاتها في لوحات بيانية من بداية العام، وكم المتحقق منه حتى تاريخه.

## 5- المراجعات الاستراتيجية:

تقوم الجمعية بعمل مراجعة استراتيجية بشكل دوري بعد نهاية كل ربع سنة هجري (مرور ثلاثة أشهر)، فيتم قياس المؤشرات التي تقاس ربعياً، ويتم بناء تقرير الأداء وعرضه في اجتماع لمراجعة الاستراتيجية.

في هذا الاجتماع يتم تحديد التالي:

- 1 - المؤشرات التي لم يتم قراءتها وتحديد أسباب عدم القراءة ومدى إمكانية تدارك الأمر وإلا اعتبرت القراءة صفراً.
- 2 - المؤشرات التي يقل تحقيقها للمستهدف (أداؤها) عن 50٪ فيتم طلب أسباب عدم التحقق.
- 3 - المؤشرات التي زاد تحقيقها (أداؤها) عن 130٪ ويتم طلب سبب هذه الزيادة.

- 4 - يتم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتلافي القصور ودعم تلك الإجراءات التي تحقق المستهدفات.
- إن مثل هذه المراجعات لا تأخذ سوى عدة ساعات، لكنها بالتأكيد تساعد على السير في تحقيق الاستراتيجية. إن تركيز المنفذين على مؤشراتهم، يعني تركيز الجمعية على أهدافها الاستراتيجية وتحقيقها لرؤيتها.
- هناك نوع آخر من المراجعات الاستراتيجية تتم في آخر كل عام، حيث يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها وما إذا كانت المؤشرات عبرت بشكل جيد عن تحقق الأهداف، و مراجعة ما إذا كانت هناك بعض المؤشرات تحتاج إلى تعديل في طريقة قياسها أو إلغاؤها واستبدالها بمؤشرات أخرى.
- كما يتم في بداية كل عام نوع ثالث من المراجعات حيث يتم فيه وضع المستهدفات الجديدة للعام الجديد، ويتم النقاش حولها زيادة أو نقصاً.

## 7- التعلم والتطوير

خلال نقاش المؤشرات ومدى تحقق مستهدفاتها تظهر بعض المشاكل التي تحتاج إلى حل، كما أن بعض المؤشرات قد تجمع بعض المعلومات الإضافية التي تحتاج إلى دراسة أكبر.

فعندما قامت الجمعية بقراءة مؤشر (تكلفة تحفيظ الجزء) كان الرقم كبيراً بحيث أنه استدعى أن تتم دراسته بحسب قطاعات الجمعية (مراكز

الإشراف) ومعرفة ما هو مركز الإشراف الذي سبب هذه الزيادة، فتم إعداد دراسة بتكلفة تحفيظ الجزء في كل قطاع. وعند عرض الدراسة كانت الأرقام غير متوقعة، لكنها بالتأكيد أثرت في خفض قيمة تكلفة تحفيظ الجزء.

وعندما قامت الجمعية بقياس رضا العاملين عن بيئة العمل، كانت قراءة المؤشر جيدة، فقد حققت 72٪ كنسبة رضا، ومع ذلك فقد تم إعداد دراسة حول بنود التقييم، و الكيفية التي يمكن بها معالجة الضعف في هذه المعايير.

ولذلك دأبت الجمعية (خاصة في السنتين الأخيرة) على أن يكون هناك دراسة تحليلية لمؤشرين أو ثلاثة في كل تقرير أداء. بحيث يتم تحليل المؤشر و تحديد ما هي دلالة القراءة التي حققها، ثم التفصيل في البنود الفرعية، واقتراح بعض الإجراءات التي ينبغي التركيز عليها.

إن مثل هذه الدراسات تدفع الجمعية لكي تكون (منظمة متعلمة)، خاصة أن هذا التعلم مبني على خبرات نتجت عن ممارسة عملية.

فمثلاً، هناك مؤشر حول (جودة الخدمات المساندة المقدمة)، هذا المؤشر يقيس جودة الخدمة التي تقدمها أربع إدارات مساندة في الجمعية هي:

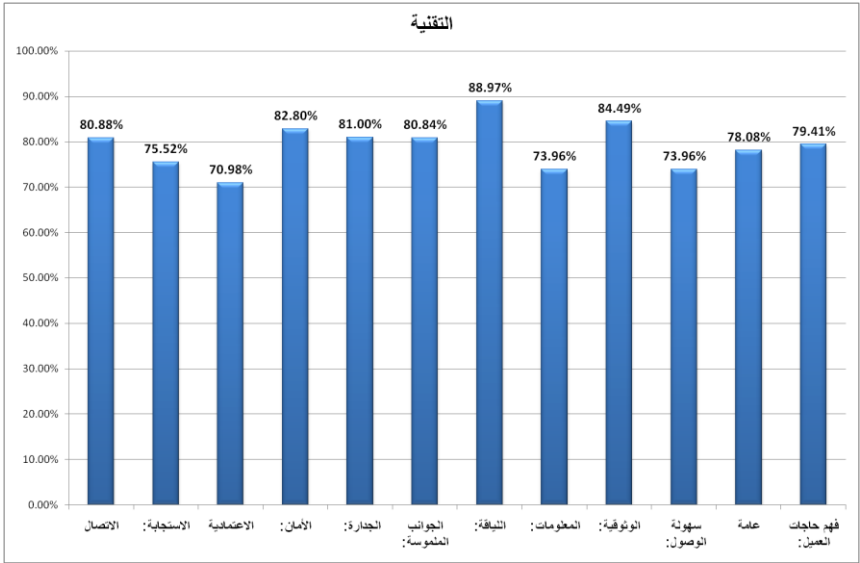
❖ إدارة التقنية

❖ إدارة العلاقات العامة و الإعلام

❖ إدارة الشؤون الإدارية

❖ الإدارة المالية

وتم تصميم استبانة توزع على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام لتقييم جودة هذه الخدمة، وهذا الرسم البياني يوضح تقييم جودة الخدمة التي تقدمها إدارة التقنية



من هذا الرسم يتضح أن على إدارة التقنية (لكي تحسن من أدائها في هذا المؤشر) أن تحسن خدماتها بتوفير المعلومات اللازمة حول الخدمة التي يتم تقديمها، كذلك هناك مشكلة في الوصول إلى خدمات الإدارة يجب عليها أن تبحث عن أسباب ضعفها، والجانب الأضعف هو موضوع (الاعتمادية) فيجب أن تقوم إدارة التقنية بعمل إجراءات تصحيحية لرفع مستوى اعتمادية الإدارات على إدارة التقنية.

النجاحات والعقبات في تطبيق بطاقة الأداء في الجمعية  
لا شك أن أي تجربة ناجحة لها مقومات نجاح كما أنها تواجه عقبات في  
طريقها، وتطبيق بطاقة الأداء في (جمعية خيركم) وفر العديد من الحلول  
والنجاحات التي استفادت منها الجمعية، كما أنه واجه العديد من العقبات التي  
استطاعت الجمعية أن تتجاوز بعضها وتخفق في تجاوز بعضها الآخر.  
والميزة الأساسية في آلية بطاقة الأداء المتوازن أن لدى هذه الآلية من المرونة في  
التطبيق ما يجعل نجاحها أقرب من فشلها.

وأكثر ما يجعل بفشل تطبيق بطاقة الأداء: كثرة التنظير. ذلك أن بعض  
المؤسسات عقلت في مرحلة التخطيط وصناعة بطاقة الأداء، ولم تستطع الانتقال  
إلى المرحلة التالية وهي عملية القياس و من ثم إلى مرحلة التعلم والتطوير.  
ولعل من المناسب هنا أن نذكر بعض العوامل التي من الله سبحانه وتعالى  
بها على الجمعية فتهيأت أسباب النجاح لهذه التجربة، ومنها:

1 - الاستعانة - بعد الله - بخبرة المستشارين المتميزين في مجال بطاقة  
الأداء والذين حققوا نجاحاً لا فتاً في شركات تجارية كبرى مثل شركة صافولا،  
أو في جهات لا ربحية مثل الغرفة التجارية بجدة.

2 - التعامل مع مستشار واحد فقط لا أكثر، فهناك العديد من الخبراء في  
مجال بطاقة الأداء، وتوفرت عدة فرص في الجمعية للتواصل معهم، إلا أن رأي أحد  
أعضاء مجلس إدارة الجمعية كان الاقتصار على منهجية الدكتور محمد مصطفى  
محمود وعدم تجاوزها إلى غيره.

3 - توفر البنية التحتية المناسبة للتغيير في الجمعية، فمع وجود معارضة  
للتغيير، إلا أن هذه المعارضة لم تستمر لأسباب عدة منها قوة الإحساس بالمشكلة  
التي حصلت من عدم قدرة الجمعية على تطبيق الخطة الاستراتيجية

4 - ربط البطاقة بالموازنة في أول عام على تطبيقها دفع الجميع إلى المشاركة في إنجاح بطاقة الأداء، فقد كان متوقعاً أن يكون هناك من لديه عدم قناعة بنجاعة بطاقة الأداء، لكن عندما تم ربطها بالموازنة، وبني صرف المال على مدى تحقيق الإدارة لمستهدفاتها اتجهت الآراء إلى معرفة ما الذي يمكن أن يضاف في بطاقة الأداء حتى يمكن الحصول على الموازنة المناسبة لتحقيق المستهدفات.

5 - وجود تجربة سابقة للقياس في أغلب الإدارات وخاصة (إدارة الشؤون التعليمية) كان أحد عوامل النجاح بلا شك. حيث تم اختيار المؤشرات من هذه القياسات التي كانت تستخدمها إدارات الجمعية، فمؤشر عدد الحفاظ كان يتم قياسه قبل بطاقة الأداء، أما مؤشر عدد الأجزاء التي تم حفظها فقد كان يقاس من قبل، لكن تم تعديله بحيث يتم ترجيحه بحسب التقديرات. وهكذا

6 - قناعة مجلس الإدارة و المدير العام ببطاقة الأداء هي العامل الأساسي في استمرار البطاقة. ذلك أن العقبات التي تظهر بين الحين والآخر تغري بأن يتم إيقاف العمل ببطاقة الأداء، لكن - والحق يقال - كانت الإدارة العليا تصر على الاستمرار في تطبيق البطاقة.

وجود النجاحات السريعة التي أظهرتها البطاقة كان له أثر كبير في تبني المنفذين لهذه الآلية. فتحقيق المستهدفات بل وتجاوزها، زاد من حماس المنفذين والمخططين على حدٍ سواء.

أما العقبات التي واجهتها الجمعية فتتمثل فيما يلي:

1 - حادثة التجربة بالنسبة للجمعية، وما تضمنه ذلك من مصطلحات غريبة نستخدمها للمرة الأولى مثل (المؤشرات - المستهدفات - المحاور والمناظير - المبادرات... إلخ). بالطبع كان المستشار يقوم بشرح بطاقة الأداء بكاملها في الربع

الساعة الأولى من كل ورشة عمل تتم والتي كانت تستغرق ساعتين. هذا الشرح ساعد كثيراً في تفهم هذه المصطلحات وفهم آلية بطاقة الأداء بشكل أكبر.

2 - مقاومة التغيير، فتجربة الخطة الاستراتيجية التي استغرقت تسعة أشهر من ورش العمل وبعد هذا كله لم يتحقق شيء على أرض الواقع، هذه التجربة كان لها أثر في شعور مديري الإدارات بالريبة من أي تجربة إدارية جديدة قد تستهلك جهداً ووقتاً ولا تحقق واقعاً عملياً. فكانت النجاحات السريعة وربط البطاقة بالموازنة و الدعم الكامل من الإدارة العليا أسباب ساعدت في تجاوز هذه العقبة.

3 - صعوبة قياس بعض المؤشرات، خاصة تلك المعتمدة على الاستبيانات، حيث أن نظرة بعض العاملين في الجمعية للاستبيانات كانت نظرة سلبية، و لم يكن هناك ذلك التقدير لأهمية مثل هذه الأداة (الاستبيان) في جمع المعلومات و التأثير في القرارات. فكانت القراءات التي تتحصل من وراء هذه الاستبيانات لا تعبر بشكل حقيقي عن آراء العينة. مما استلزم بعض الوقت حتى يتم أخذ مثل هذه الاستبيانات بجدية.

4 - من أهم عقبات استخدام بطاقة الأداء خوف التنفيذ من أن يتم استخدام هذه البطاقة في قياس أدائهم و استغلال ذلك في النيل منهم. والحقيقة هي أن المؤشرات لا تعكس بالضرورة الجهد الذي قام به المنفذون. بل تعكس فقط مقدار ما حققناه (كجمعية) في سبيل تحقيقنا للأهداف، فإن كنا (أخفقنا) في تحقيق ما نريده من الأهداف فإننا سنبحث في أسباب هذا الإخفاق الذي قد يكون سببه إهمال التنفيذ، لكن هناك قائمة طويلة بأسباب أخرى أدت إلى هذا الإخفاق. زرع مثل هذا التصور أدى إلى طمأنة التنفيذ بشكل كبير بأننا لا نقيسهم ولكننا نقيس تحقق أهداف الجمعية.

5 - عدم وضوح بعض المؤشرات وطريقة قياسها كانت تؤدي دوماً إلى تيرم المنفذين و المخططين معاً، فتحديد (من هو المتطوع) الذي يجب أن يدخل في مؤشر (عدد المتطوعين الذين استفادت منهم الجمعية) كان سبباً في تفاوت القراءات من إدارة إلى أخرى. فكم يجب أن يقدم المتطوع من ساعات حتى نحسبه في المتطوعين، وهل يلزم استمرارية هذا المتطوع في الجمعية أم يكفي أن يقوم بالتطوع مرة واحدة، وهل لابد من أن يقدم ساعات عمل بدني أم يمكن أن يدخل من يقدم استشارة إدارية أو فنية. كل ذلك يمكن علاجه بالإجابة عن تلك الأسئلة وتسجيل ذلك كله في سجل المؤشرات بطريقة لا تجعل هناك لبس في قراءة المؤشر.

6 - تغير المؤشرات خلال سنوات تطبيق البطاقة، هذا الأمر كان لابد منه بسبب صعوبة بعض المؤشرات وعدم القدرة على قراءتها أو بسبب عدم ارتباطها بالهدف لأننا اخترنا المؤشر ابتداءً بسبب سهولته وليس بسبب دلالته على تحقق الهدف. تغير المؤشر يعني عدم الاستفادة من تاريخ قراءته خلال تلك السنوات، وبالتالي لا يمكن المقارنة بينه وبين المؤشر الجديد. بالإضافة إلى أن تغير المؤشر يعني تغيير طريقة الحساب و الأهمية النسبة له داخل الهدف. وهذه كله يستدعي الكثير من التعديل في نظام البطاقة.

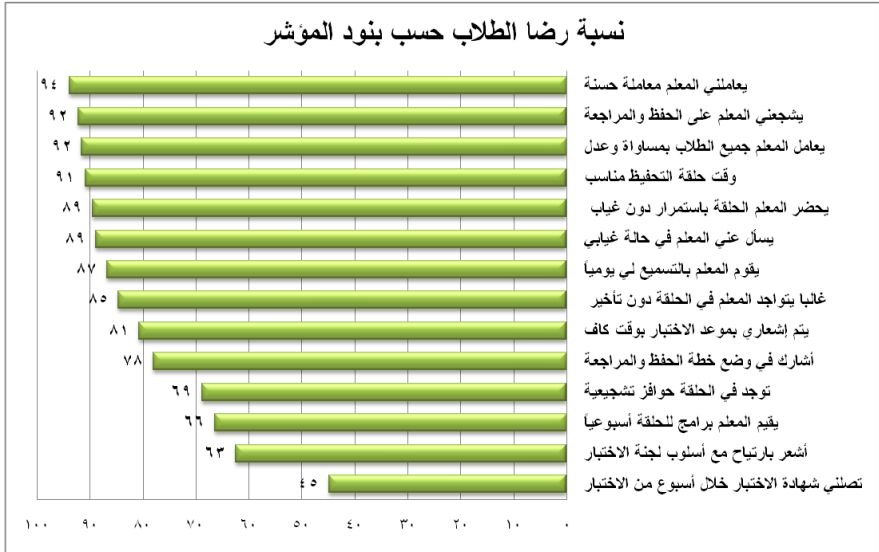
الفوائد التي حصلت عليها الجمعية من تطبيق بطاقة الأداء

إن تطبيق آلية بطاقة الأداء المتوازن في جمعية (خيركم) أكسب الجمعية العديد من الفوائد، بعض هذه الفوائد ينتج عن استخدام بطاقة الأداء، لكن بعضها نتج بسبب التعلم من الأخطاء التي قامت بها الجمعية أحياناً عند تطبيقها للبطاقة.

ويمكن تلخيص الفوائد التي جنتها الجمعية من استخدام بطاقة الأداء:

- 1- بناء نظام يعمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمنهجية واضحة.
- 2 - تحقيق زيادة في الأداء في العديد من المؤشرات، بل إن بعضها تجاوز (300%) كنسبة نمو خلال سنة واحدة.
- 3 - تركيز العاملين على أهداف الخطة الاستراتيجية حتى لو لم يعرفوا هذه الأهداف بشكل تفصيلي، فما تقوم بقياسه يتجه العاملون لتنفيذه. فقياس تكلفة تحفيظ الجزء هو مؤشر على هدف استراتيجي هو (حسن استخدام أموال المتبرعين). ومحاولة العاملين لخفض هذه التكلفة هو تحقيق لهذا الهدف حتى لو لم يكن لدى العاملين الفكرة الكافية عن الهدف.
- 4 - المؤشرات صنعت نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة، فمؤشر تكلفة تحفيظ الجزء، لا يعني الاستغناء عن جودة حفظ الطلاب لأن هناك مؤشر (عدد الأجزاء التي تم حفظها بإتقان) والذي يحاسب على جودة الحفظ، كذلك هناك مؤشر (نسبة الناجحين في اختبارات الجمعية إلى إجمالي المتقدمين). فتقليل التكلفة هو بالقدر الذي لا يخل بجودة المخرج.
- 5 - انتشار ثقافة القياس لدى العاملين في الجمعية، أدى إلى التقليل من استخدام الانطباعات والأحكام المسبقة في اتخاذ القرارات. فقد كان هناك انطباع أن عدم رضا الطالب عن الجمعية ينتج عن تعامل معلم الحلقة مع الطلاب. لكن مؤشر رضا الطلاب الذي تم قياسه أظهرت أن رضا الطالب عن المعلم عالية

جداً، في مقابل ينشأ عدم رضا الطالب من عوامل أخرى مثل تأخر استلامه لشهادة الاختبار، وأسلوب لجنة الاختبارات، وعدم إقامة المعلم برامج أسبوعية في الحلقة، وكذلك عدم وجود حوافز تشجيعية.



6 - ظهرت مشاريع تحسين الجودة في الجمعية بناءً على صعوبة في قياس بعض المؤشرات، فمؤشر (عدد العمليات التي تم ميكنتها) احتيج فيه إلى رسم العمليات و تم ذلك عبر مشروع تطبيق الأيزو 9001 في الجمعية. وهذا المشروع بدوره أفرز مؤشراً جديداً لمراقبة جودة العمليات هو مؤشر (عدد المخالفات في اختبار الأيزو) والمستهدف له هو صفر.

7 - وفرت بطاقة الأداء آلية مقنعة لمديري الإدارات لطلب الموازنات اللازمة، ولسان حالهم يقول (أيتها الجمعية إذا لم توفي لي مالك، فلن أتمكن من تحقيق مؤشراتك). في المقابل كان هناك ترشيد كبير في الصرف على مشروعات لا تحرك المؤشرات. فكل مشروع لا يحرك مؤشراً يعني أنه لا يحقق هدفاً. وهذا يعني أنه لا داعي له.

8 - وجود علاقة (سبب ونتيجة) بين الأهداف أوجد نوع من التكامل بين الإدارات، وأظهر كذلك أهمية دور كل إدارة بشكل أوضح لباقي الإدارات، إن الإخفاق في مؤشر (إجمالي الإيرادات) يعني التأثير على مؤشر (نسبة استكمال الخطط التدريبية للعاملين). وبالتالي سيتضرر العاملون في الجمعية إذا لم تتمكن إدارة (تنمية الموارد المالية) من تحقيق مستهدفاتها، فمن المنطقي أن يتم تقديم كافة الدعم والخدمات الممكنة لإدارة (تنمية الموارد) لتحقيق مستهدفاتها. ختاماً:

بطاقة الأداء المتوازن حققت - بفضل الله - الكثير من المزايا لجمعية خيركم، وهذه النجاحات لم تكن لتتم لولا أن من الله على الجمعية بعوامل نجاح هيأت تطبيق هذه المنهجية وتجاوز العقبات التي واجهتها لتحقيق غاياتها الاستراتيجية بل و تتمكن من قياس مدى تحقق هذه الغايات.

## **عنوان الورقة :**

**تجربة جمعية "أسرتي" الجمعية الخيرية للزواج ورعاية**

**الأسرة بمنطقة المدينة المنورة**

**مقدمها :**

**الأستاذ / محمد بن علي آل رضي**

## مقدمة

إن الله سبحانه وتعالى قد جعل من العمل المؤسسي أمراً ميسوراً ومقدوراً عليه ، وجعل من أسباب ذلك التعاون والتكاتف والتآلف بين الناس التي بها يصنع النجاح وتذلل الصعاب وتبارك الجهود ، وما ذلك إلا ثمرة لعون الله تعالى للمؤمنين ، إذا التزموا أمره ، إذ يقول تعالى : ( وتعاونوا على البرِّ والتقوى ) <sup>ترنخ</sup> ، وقول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام : ( فعليكم بالجماعة فإنما يأكل الذئب القاصية ). ولقد وضع الناس اللوائح والأنظمة في محاولة لتطبيق العمل المؤسسي لكنها تظل حبيسة لفطهرهم تلك ، وسيظل نجاحها متوقفاً على مدى رغبتهم في التخفيف من طغيان تلك الغريزة ، والبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية أحد المجالات التي تعاني من تلك الغريزة ، مع توفر عوامل إضافية تجعل ظهور الفردية أوضح وأشد.

ومن ذلك اعتماد المؤسسة الخيرية على أفراد أكثر من اعتمادها على فريق عمل متكامل وإجراءات عمل واضحة ، وكذلك اعتماد الداعمين على الثقة الكبيرة بشخصيات الأفراد القائمين على هذه المؤسسات أكثر من اعتمادهم على المؤسسات ذاتها ، نظراً لأمانتهم وإخلاصهم ، وقدرتهم على الإقناع بمستوى الكفاءة في تحقيق رغباتهم وطموحاتهم الخيرية ، وهي ما يشكل أبرز عوامل الجذب للداعمين والمتبرعين ، وما لم يتم إشراك بقية أفراد فريق العمل في توجيه تلك الموارد عبر أهداف إستراتيجية وآلية عمل واضحة ، فستؤول المؤسسة إلى الضياع والانهيار بعد تخلف هذه الشخصيات الفردية عنها إلا أن يشاء الله رب العالمين <sup>يرنخ</sup>. ولهذا السبب يسعدني عرض تجربة جمعية " أسرتي " نحو عمل مؤسسي متكامل بإذن الله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وكذلك خططها السنوية التنفيذية.

<sup>13</sup> سورة المائدة

<sup>14</sup> المقدمة مقتبسة من دراسة ميدانية قام بها الباحث الأستاذ محمد بن ناجي عطية عن العمل الخيري المؤسسي

محمد بن علي آل رضي

المدير التنفيذي لجمعية أسرتي بمنطقة المدينة المنورة

نبذة عن جمعية "أسرتي"

|                     |                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|
| الاسم               | الجمعية الخيرية للزواج ورعاية الأسرة بمنطقة المدينة المنورة |
| الاسم المختصر       | جمعية أسرتي                                                 |
| رقم الترخيص         | 309                                                         |
| تاريخ تأسيس الجمعية | العام 1422هـ                                                |

### الرؤية

حياة أسرية طيبة في منطقة المدينة المنورة لتحقيق أعلى نسبة زواج واستقرار أسري على مستوى المملكة.

### الرسالة

جمعية خيرية تؤهل المقبلين على الزواج وترعى الأسرة من خلال مساعدات مادية وبرامج متخصصة وتمييزة تسهم في تحقيق حياة أسرية طيبة.

### الأهداف

- تقديم الإعانات المالية لراغبي الزواج من ذوي الإمكانيات المحدودة .
- الحد من ظاهرة العنوسة والطلاق في المجتمع.
- المساهمة في تحقيق الاستقرار العائلي للمجتمع من خلال حملات التوعية الدينية والثقافية والاجتماعية والسلوكية .
- حث المجتمع على التيسير في أمور الزواج وعدم المغالاة في المهور.
- دراسة المشكلات والصعوبات التي يواجهها الشباب في الزواج.

## القيم

- نعمل لمدينة المصطفى صلى الله عليه وسلم
- تميزنا في تخصصنا
- دعمكم في مكانه
- نحفظ الأسرار ونرعى الخصوصيات
- متميزون بالإبداع والتطوير
- نجاحنا في عاملينا

## مسار عمل الجمعية

- مساعدة المقبلين على الزواج
- الرعاية الأسرة عبر مشاريع تنموية هادفة

## الخدمات

- مساعدة المقبلين على الزواج نقديا وعينيا.
- تدريب المقبلين والمقبلات على الزواج.
- تنظيم برامج أسرية متنوعة.
- الاستشارات الأسرية.
- الدراسات والبحوث الأسرية.
- التوفيق بين الراغبين بالزواج.
- الإصلاح الأسري.

## البرامج

- برنامج تيسير للمساعدة على الزواج " زواج جماعي سنوي لألف شاب وفتاة "
- برنامج رخصة قيادة الأسرة لتدريب المقبلين والمقبلات على الزواج.
- برنامج سنة أولى زواج لرعاية الأسرة الناشئة في سنتها الأولى من الزواج.
- برنامج نحو أسرة مستقرة لتدريب منسوبي ومنسوبات القطاع العام والخاص.
- برنامج المستشار المؤتمن.
- برنامج إعداد لتأهيل المطلقات.
- برنامج بناء أسرة ينفذ بالشراكة مع مراكز الأحياء.
- برنامج مرشد الحي الأسري.
- برنامج مجالس الأسرة.

## معلومات عامة عن الجمعية

|                        |                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------|
| عدد الفروع             | 4 فرع بالمحافظات   وفرع نسائي واحد داخل المدينة المنورة |
| عدد الموظفين المتفرغين | 35 موظف متفرغ                                           |
| عدد المتطوعين الدائمين | 20 متطوع دائم برتبة قيادي                               |
| عدد المتطوعين الموسمين | 300 متطوع موسمي                                         |
| عدد الأوقاف            | 8 أوقاف منها برج بالمنطقة المركزية 14 دور               |
| القيمة السوقية للأوقاف | 155 مليون                                               |
| عدد الاستثمارات        | 4 استثمارات عبارة عن مراكز أكشاك حول المنطقة المركزية   |
| الاستثمارات البنكية    | استثمار بقيمة 3.5 مليون في صندوق المراجعة ببنك الراجحي  |

|                     |                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|
| حجم المستفيدين      |                                                                     |
| المساعدة على الزواج | 11560 شاب وفتاة                                                     |
| الرعاية الأسرية     | 76537 ( ستة وسبعون ألف وخمسمائة وسبعاً وثلاثون )<br>خلال عشرة أعوام |

## تاريخ الجمعية

نستعيد حكاية البداية معكم والتي انطلقت في العام 1422هـ في الجلسة الأولى لمجلس منطقة المدينة حيث تم إقرار إنشاء المشروع الخيري للزواج ورعاية الأسرة. بدأ العمل بشكل متواضع ولكن بهمة عالية تحت مسمى المشروع الخيري للزواج ورعاية الأسرة بمنطقة المدينة المنورة ، تشكل فريق عمل من ثمانية متعاونين وخمسة موظفين فقط عملوا في مكتب فضيلة الأمين العام ببرج الجزيرة، وتم تقديم أول دفعة من الإعانات لعدد 18 ثمانية عشر شاباً بعد أن حضروا دورة تأهيلية شاملة. وقام فريق العمل المكون بعقد ورش عمل واجتماعات لدراسة تخطيط العمل في المشروع والإعداد للانطلاق الفعلي بكافة خدمات المشروع ، وكان من ضمن مهامهم اختيار مبنى مناسب ليكون مقراً للمشروع ، وتم الانتقال للموقع بعد أن تم تجهيزه في شهر شعبان من عام 1422هـ، وحيث إن تأسيس المشروع قام على أن يستفيد من خدماته كافة أبناء منطقة المدينة المنورة، تم إنشاء فروع للمشروع في بعض محافظات المنطقة منها محافظة ينبع ومحافظة مهد الذهب ومحافظة العلا ومحافظة بدر. ودعمًا لشباب وفتيات المنطقة أقيم في عام 1423هـ حفل الزواج الجماعي الأول بحضور سعادة وكيل إمارة منطقة المدينة المنورة آنذاك الأستاذ عبد الكريم الحنيني ، وكان المشروع في موارده يعتمد على ما يقدمه أهل الخيرو على جمع التبرعات عن طريق الصناديق ومراكز المبيعات الخيرية ، وقد تم إيقاف جمع التبرعات بواسطة الصناديق بناء على توجيهات أمنية سامية مما أثر في موارد الجمعية ، وكان ذلك مما دعا مجلس الإدارة للتفكير لإيجاد موارد مالية ثابتة ، فكانت فكرة إنشاء وقف يعود ريعه للمشروع وتم اعتماد إنشاء وقف الأسرة الأول وهو عبارة عن مبنى فندق في المنطقة المركزية تم إنشاؤه بقيمة 23.543.393 ريالاً. ولأن التطلعات الطموحة تبقى رهينة ، والآمال المرجوة سجيئة

حتى يقيض الله لها رجالاً يندرون أنفسهم وأموالهم ليطلقون العنان لها فيصبح حلم الأمس واقع اليوم وأمنية الحاضر هي حقيقة المستقبل ، ومن هذا المنطلق قام أحد رجال الأعمال ممن عرف عنهم حبهم للخير بالتبرع لصالح المشروع بأرض مساحتها 4000م<sup>2</sup> ومبنى غير مكتمل قائم ضمن المساحة ، وتم اعتماد استكمال المبنى ليكون مقراً دائماً للمشروع بدلاً من المبنى المستأجر ، وبالفعل تم الانتقال للمبنى بعد انتهائه في شهر شوال من العام 1425هـ. وفي العام 1426هـ بدأ العمل في المشروع وفق خطة زمنية طموحة وأهداف مدروسة ومبنية حسب الاحتياج ، وفي نفس العام تم اعتماد زيادة مقدار الإعانة المالية لتصبح ثمانية آلاف ريال غير مستردة بدلاً من خمسة آلاف ريال. وحرصاً من مجلس إدارة المشروع على ضمان أداء العمل واستمرارية بشكل منظم ، وتحت مظلة رسمية حسب التوجيهات الصادرة من مجلس الوزراء ، بأن تكون في كل منطقة جمعية تعنى بالزواج تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية ، سعى المشروع في إجراءات التسجيل وتحول المسمى من المشروع الخيري للزواج ورعاية الأسرة إلى الجمعية الخيرية للزواج ورعاية الأسرة بمنطقة المدينة المنورة برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن ماجد بن عبدالعزيز آل سعود - أمير منطقة المدينة المنورة - حفظه الله ورعاه ومجلس إدارة مكون من 15 عضواً ، بعدها قام سموه بزيارة مقر الجمعية الجديد للتعرف على أقسامها وخدماتها وفي تلك الزيارة دشن سموه مشروع الصدقة الالكترونية وهو المشروع الذي تبنته الجمعية بالتعاون مع مصرف الراجحي ، كما ترأس سموه الاجتماع التأسيسي للجمعية بحضور الأعضاء المؤسسين. ودعماً لأهداف الجمعية في إعانة المقبلين على الزواج وبناء أسرة مسلمة تم اعتماد مشروع وقف الأسرة 2 وهو عبارة عن مجمع مدارس للبنات بتكلفة 13.644.000 ريال بعد أن تمت دراسة المشروع وجدواه من قبل مكتب استشاري متخصص ، وبدأ العمل فعلياً في المشروع على أفضل تصميم هندسي يجعله متميزاً على مستوى المنطقة ، وتم الانتهاء من

المشروع وتأجيره لجهة تعليمية أهلية بعقد استثماري في شهر رجب من العام 1430هـ. ومع التوسع في العمل والخدمات التي تقدمها الجمعية أصبح من الضروري ضبط العمل وفق معايير وخطة إستراتيجية لتحقيق الأهداف ، لذا تعاقدت الجمعية مع مركز متخصص في الدراسات والتطوير لتنفيذ مشروع التطوير الإداري للجمعية ويحتوي على أربع مراحل هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، ومرحلة تطوير العمليات ، ومرحلة التنظيم الإداري ، ومرحلة الإشراف والمتابعة ، وذلك لتطوير العمل بالجمعية ولتعمل بنظام مؤسسي متكامل ، كما قامت بتغيير هويتها الداخلية والخارجية ليصبح شعارها " أسرتي سرّ سعادتي " .

## مدخل إلى البناء المؤسسي في العمل الخيري

### مميزات وخصائص العمل المؤسسي

إن مجرد ممارسة العمل من خلال مجلس إدارة ، أو من خلال جمعية أو مؤسسة خيرية ، لا ينقل العمل من كونه عملاً فردياً إلى عمل مؤسسي ، فكثير من المنظمات والجمعيات الخيرية التي لها لوائح وأنظمة، ومجالس إدارات وجمعيات عمومية تمارس العمل الفردي ، إذ أن المنظمة أو الجمعية لا تعني إلا فلاناً من الناس ؛ فهو صاحب القرار ، والذي يملك زمام الأمور والتصرف بالموارد ، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي<sup>15</sup>.

إن أهمية العمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميزاً، منها ما يلي<sup>(16)</sup> :-

- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.
- تحقيق التكامل في العمل.
- الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.
- القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.
- دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.

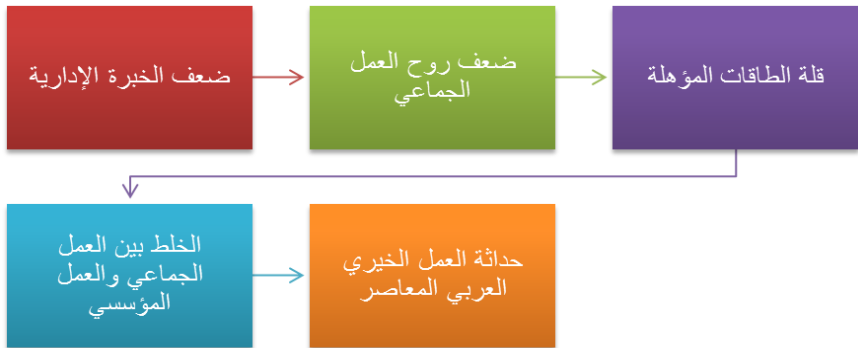
<sup>15</sup> عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه

(16) أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية

- توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.
- ضمان استمرارية العمل.
- عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.
- مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي.
- ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.
- الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.
- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.
- يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.
- يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
- يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.
- يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال إتباع سياسة منظوره، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.
- يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.

- التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يبني بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.
- العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.
- اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

### أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي<sup>17</sup>



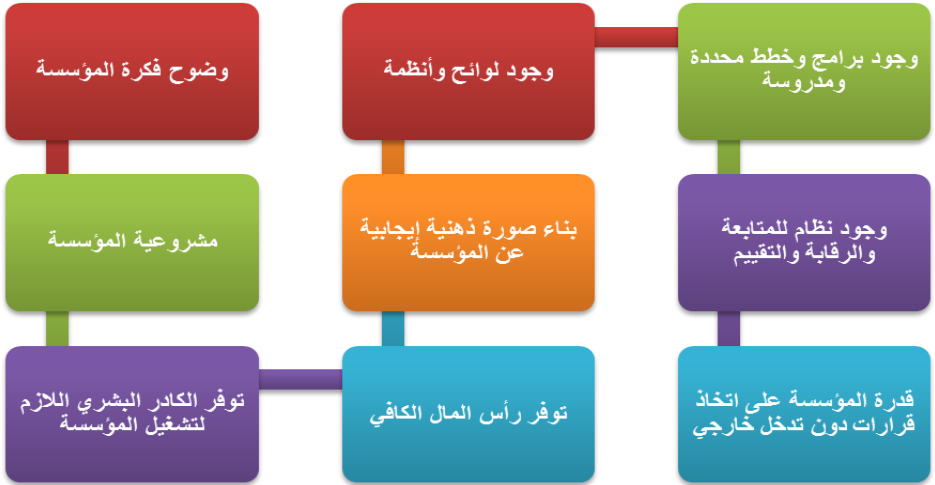
### عوامل نجاح العمل المؤسسي

- إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى جيداً، في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات، وتوظيف جميع الطاقات، بعد التعرف عليها جيداً.

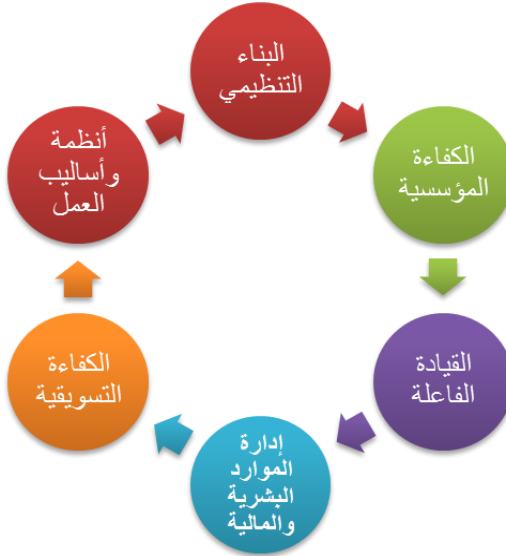
<sup>17</sup> عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه

- التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل، بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض.
- تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.
- أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة.
- أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة.
- صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية.
- توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل.
- الاعتدال في النظرة للأشخاص.

## عناصر البدء في العمل المؤسسي :



## المكونات الأساسية للبناء المؤسسي :



المشكلات والتحديات التي تتعلق بالبناء المؤسسي □ لـ :

مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية :

- 1 - ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.
- 2 - ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.
- 3 - المقررات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.
- 4 - عدم وجود فروع للمنظمة في المناطق الريفية والنائية.
- 5 - عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.
- 6 - المركزية وضعف مبدأ التفويض.

<sup>18</sup> للباحث الأستاذ محمد بن ناجي عطية عن العمل الخيري المؤسسي

### مشكلات في القيادة والإدارة :

- 1 - ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات.
- 2 - ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة.
- 3 - التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.
- 4 - تسييس عمل بعض المنظمات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.
- 5 - ضعف الرقابة والتقويم المستمر لأعمال المنظمة.
- 6 - ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
- 7 - ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة.
- 8 - القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة.
- 9 - ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.
- 10 - ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.
- 11 - وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.
- 12 - ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوى ضد المنظمة.
- 13 - انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.

### مشكلات في الموارد البشرية :

- 1 - عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.
- 2 - نقص الخبراء والفنيين.
- 3 - قلة الدورات والبرامج التدريبية.
- 4 - ضعف نظام الأجور والمكافآت.
- 5 - عدم اعتماد المكافآت والترقيات على كفاءة الأداء.
- 6 - قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.

#### مشكلات في الموارد المالية :

- 1 - محدودية الموارد المالية.
- 2 - عدم استثمار موارد المنظمة الفاض عن حاجتها التشغيلية.
- 3 - اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- 4 - عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
- 5 - ضعف الرقابة المالية.
- 6 - ضعف إتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.

#### مشكلات في برامج التسويق والترويج للأنشطة :

- 1 - ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
- 2 - ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة.
- 3 - عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.
- 4 - الظهور الموسمي والركود بقية العام.

#### مشكلات في الأنظمة واللوائح :

- 1 - عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية.
- 2 - عدم وجود أدلة مكتوب توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.

مشكلات في الإستراتيجية والرؤية والرسالة :

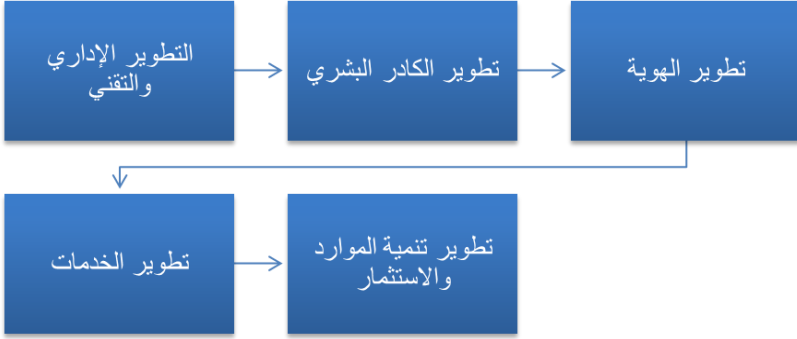
- 1 - غموض قيم وأهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.
- 2 - تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.
- 3 - ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.

مشكلات خارجية تعيق العمل الخيري :

- 1 - ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية والترويج لها.
- 2 - ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
- 3 - تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.
- 4 - ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
- 5 - الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.
- 6 - ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
- 7 - عدم سماح السلطات بالتفرغ للعمل الخيري.
- 8 - ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.
- 9 - ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
- 10 - عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمة الخيرية في التنمية.
- 11 - تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
- 12 - التضيق العالمي على عمل المنظمات الخيرية، بعد أحداث (11) سبتمبر، (2001م).
- 13 - الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضيق على العمل الخيري.

### تجربة جمعية "أسرتي" في العمل المؤسسي

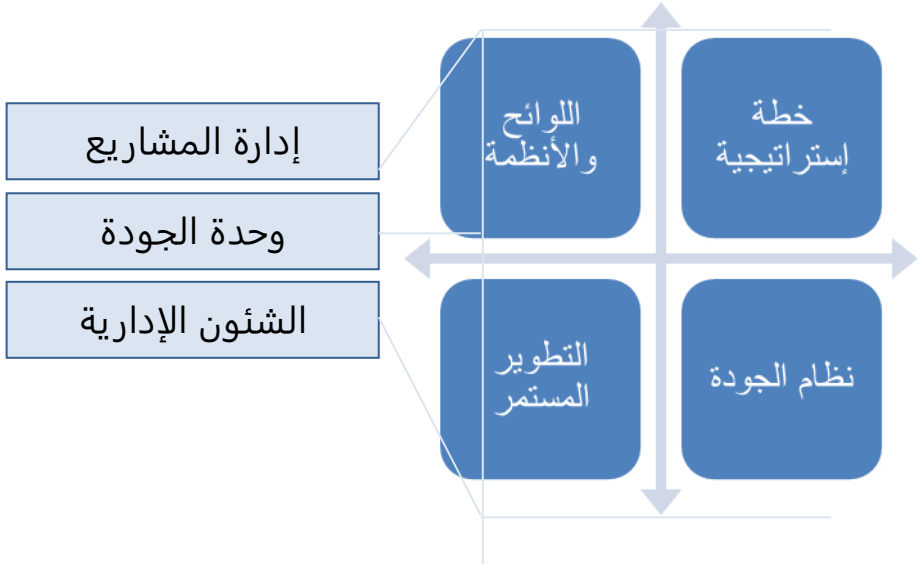
أدركت الجمعية أهمية مواكبة المرحلة الجديدة في تطوير العمل الخيري المؤسسي لذا باشرت في توقيع اتفاقية مع أحد بيوت الخبرة المتخصصة لعمل الخطة الإستراتيجية ودليل السياسات والإجراءات بالإضافة إلى دليل النظام الإداري والمالي ، وبدأ فريق العمل بوضع خطط تسعى الجمعية من خلالها للوصول إلى أهداف وغايات الخطة الإستراتيجية والتي تم اعتمادها من مجلس الإدارة برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن ماجد بن عبدالعزيز أمير منطقة المدينة المنورة ورئيس مجلس إدارة الجمعية وتوجيه من فضيلة الأمين العام للجمعية الدكتور عبدالباري بن عواض الشبتي ، ومن هذا المنطلق ركزت الجمعية عبر خمسة محاور رئيسية تم العمل عليها منذ العام 1431هـ وساهمت في تحول الجمعية من عمل تقليدي إلى عمل مؤسسي متكامل ساهم في تخفيض المصاريف التشغيلية بنسبة تراكمية زادت عن 20% وزادت التبرعات النقدية بنسبة تراكمية تجاوزت 32% بينما زادت الأنشطة والفعاليات بنسبة 118% وزادت الاستثمارات بنسبة 9% بينما أصبح نسبة المتفرغين بالعمل 98% من إجمالي الموظفين وتقدم الجمعية خدماتها إلكترونياً عبر موقعها الإلكتروني وأيضاً صفحاتها الاجتماعية بالإنترنت ، كما حققت الجمعية العام 1432هـ أرباحاً تجاوزت نسبتها الـ 633% بينما كانت في سنواتها الماضية تحقق عجزاً سنوياً متكرراً ، وكان هذا بسبب التركيز على خمسة محاور رئيسية وهي كالتالي :



#### أولاً : التطوير الإداري والتقني

قامت الجمعية بعمل خطة إستراتيجية لمدة 3 سنين بالشراكة مع أحد المكاتب المتخصصة والتي شملت إطار عمل الجمعية المؤسسي بالإضافة إلى تحديد الفجوات ونقاط القوة والضعف بالإضافة إلى الهيكل الإداري يشمل التوصيف الوظيفي وكذلك تحديد مؤشرات الأداء للجمعية والمبنيّة على الأهداف الإستراتيجية الرئيسية والمباشرة ، بالإضافة إلى النظام الإداري والمالي للجمعية ، كما قامت الجمعية بوضع إجراءات للبرامج والمشاريع وقامت بتوصيف كافة الإجراءات ، ولأجل تطوير هذا الأمر قامت الجمعية بتأسيس إدارة للمشاريع تختص بالتخطيط والمتابعة والتقييم ووحدة داخلية للجودة.

### ■ التطوير الإداري شمل :



### أ - الخطة الإستراتيجية

قامت الجمعية بالتعاقد مع أحد المكاتب المتخصصة لبناء خطة إستراتيجية تحوي إطار العمل الإستراتيجي للجمعية وتحديد الفجوة ونقاط القوة والضعف وكذلك مؤشرات الأداء كما تحوي مبادرات ومشاريع تخدم الأهداف الإستراتيجية ، وتعتبر الخطة الإستراتيجية للجمعية والتي تم اعتمادها من قبل سمو أمير منطقة المدينة المنورة ورئيس مجلس إدارة الجمعية في العام 1430هـ هي نقطة الانطلاقة للجمعية ، ونتائج الخطة الإستراتيجية :

- تحديد إطار العمل الإستراتيجي ( الرؤية - الرسالة - الهدف الكلي - الأهداف المباشرة - القيم ) .
- معايير قياس الإنجازات .

- الأنشطة الرئيسية الضرورية.
- الاحتياجات الأساسية لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الإنجازات.
- تطوير الهيكل الإداري بالجمعية وربطه بالأهداف.
- توصيف كافة الوظائف الداخلية.
- بناء سلم وظيفي داخلي شامل للبدلات مع وضع نظام للمكافآت والعلاوات مرتبط بالسلم.
- تحديد جدول للصلاحيات الخاصة بالمركز الرئيسي والفروع وكذلك صلاحيات مدراء الإدارات.

#### ب - اللوائح والأنظمة

- وضع لوائح إدارية ومالية للجمعية معتمد من مجلس الإدارة.
- بناء دليل للسياسات والإجراءات الداخلية.
- التطوير المستمر للوائح الإدارية والمالية.

#### ت - نظام الجودة

- تم التعاقد مع أحد المكاتب المتخصصة بالجودة.
- تم توصيف الإجراءات الداخلية وتخطيطها.
- تم تأسيس إدارة داخلية للجودة وتعيين مراجع داخلي متخصص.
- تم تدريب الموظفين على إدارة الجودة.

#### ث - التطوير المستمر

- تنظم الجمعية ورشة عمل كل ربع سنة للإطلاع على تحقيق الأهداف.
- هناك لقاء سنوي لدراسة مؤشرات قياس الأداء.
- يتم تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على كافة البرامج والمشاريع.

## ■ التطوير التقني شمل :

### ● التحول من الشبكة المحلية للعالمية

كانت تستخدم الجمعية سابقا خدمة ال LAN وقامت بتحويل الخدمة إلى خدمة ال VPN وذلك حتى يتحول عالمنا من الشبكة الداخلية للجمعية إلى الشبكة العالمية المرتبطة بكافة فروعنا مما يتيح لنا سهولة التواصل معهم دون الحاجة لمراسلات ورقية.

### ● تطوير البرامج الإلكترونية الداخلية :

#### - برنامج خدمات المستفيدين الإلكتروني

يقدم هذا البرنامج الأرشفة الإلكترونية لكافة طلبات المستفيدين من الإعانة المالية بالإضافة إلى قاعدة بيانات التواصل معهم ويساعد في معرفة سير معاملاتهم وإجراءاتهم كما أنه مرتبط عبر خدمة "معاملتي" عبر الموقع الإلكتروني والتي تتيح للمستفيد معرفة إجراءات المعاملة الخاصة به ، كما أنه مرتبط بإدارة البرامج الأسرية والتي توضح حصول المستفيد على رخصة قيادة الأسرة من عدمه وأيضا مرتبط بالإدارة المالية إلكترونيا والتي توضح للإدارة استكمال الإجراءات من عدمه من أجل صرف مستحقات المستفيد.

#### - برنامج التوفيق بين الراغبين بالزواج الإلكتروني

البرنامج ربط قسم الرجال بالقسم النسائي كما أنه يحافظ على سرية المتقدمين من الراغبين والراغبات في البحث عن زوج أو زوجة فمثلا قسم الرجال لا يستطيع البحث عن معلومات النساء والعكس ، والبرنامج هو من يقوم بترشيح 5 متقدمين للمرأة أو 5 متقدمات للرجل بدون وجود أي أرقام تواصل ويتم التعامل مع ذلك بواسطة المواصفات التي يسجلها الرجل أو المرأة.

## برنامج إنجاز الإلكتروني

تم تصميم هذا البرنامج عبر موظفين متخصصين في البرمجة داخل إدارة تقنية المعلومات بجمعية أسرتي حيث ينقسم إلى ثلاث أقسام الأول " الصادر والوارد الإلكتروني " والثاني " الأرشفة الإلكترونية لكافة المعاملات " والثالث والأهم " إدارة المهام " حيث يقوم القسم الثالث من البرنامج بتقييم الإدارات والموظفين داخل الجمعية على سرعة وجودة إنجاز المعاملات كما أنه يمثل 20% من تقييم الموظف السنوي ، كما أنه يوضح لي الساعات المهدرة في إنتاجية العمل ، ويساعد البرنامج في زيادة الإنتاجية والتنافسية بين الإدارات الداخلية والموظفين.

## الموقع الإلكتروني للجمعية | [www.osraty.org.sa](http://www.osraty.org.sa)

تم تصميم موقع إلكتروني خاص بالجمعية عبر نظام PHP كما أن الجمعية حاليا تقدم جميع خدماتها إلكترونيا عبر الموقع دون الحاجة إلى حضور المستفيد لموقع الجمعية إلا حال الطلب ، كما تم تصميم منتدى إلكتروني خاص بأصدقاء الجمعية وأيضا تم فتح قناة لل بث المباشر لجميع فعاليات وبرامج الجمعية عبر الموقع الإلكتروني وأيضا تم فتح حسابات في المواقع الاجتماعية الكبرى للتواصل مع المستفيدين والداعمين مثل فيسبوك وتويتر ويوتيوب وأيضا موقع الخير الشامل.

## ثانيا : تطوير الكادر البشري

### • توظيف واستقطاب الكفاءات المتميزة

تم عبر إحدى الشركات المتخصصة بالتوظيف استقطاب عدد كبير من الكفاءات الإدارية المتخصصة والذين تم استقطابهم من القطاع الخاص وذلك حتى تعمل الجمعية بعمل مؤسسي يساهم في زيادة الإنتاجية ، وحاليا بفضل الله تعالى أصبح عدد المتفرغين بالجمعية يمثلون 98% و2% فقط متعاونين ، كما تم منحهم مميزات وظيفية مثل التأمين الطبي لهم ولعائلاتهم مع أفضل الشركات العالمية المتخصصة في التأمين ، كما تم التأمين الاجتماعي على كافة الموظفين عبر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هذا بالإضافة إلى أنه تم توقيع اتفاقية شراكة دعم مع صندوق الموارد البشرية لدعم موظفي الجمعية لمدة سنتين من تاريخ التعيين ، كما يتم تنفيذ برنامج ثقافي ترفيهي شهري للموظفين وعائلاتهم بالإضافة إلى برنامج سنوي لتكريم الموظفين المتميزين.

### • استثمار الكفاءات المتميزة في القطاعات التعليمية والجامعات

وقعت الجمعية شراكة إستراتيجية مع جامعة طيبة ومع إدارة التربية والتعليم بالمنطقة والجامعة الإسلامية وذلك للاستفادة من الكفاءات المتميزة في هذه القطاعات حيث ساهمت هذه الكفاءات في تقديم الاستشارات وتطوير الخدمات وتصميم الحقائب التدريبية وتقديم المحاضرات والدورات الأسرية.

### • استثمار إمكانيات وقدرات المتطوعين

تم عمل معايير وأسس لمشاركة المتطوعين في تنفيذ برامج ومشاريع الجمعية المختلفة كما تم تصميم النماذج المتخصصة بذلك ، وحاليا يتم التقديم للتطوع في مشاريع الجمعية عبر الخدمة الإلكترونية بموقع الجمعية ، وساهم مع

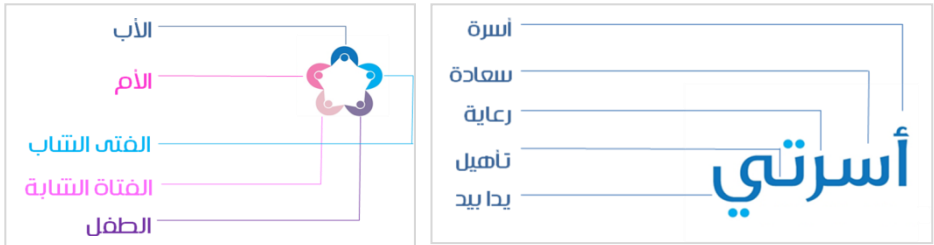
الجمعية أكثر من 3000 متطوع ومتطوعة طيلة السنوات الماضية لتنفيذ المشاريع والبرامج.

### • تأهيل وتدريب الكفاءات من الموظفين

وقعت الجمعية عقد شراكة مع شركة الخليج للتدريب ومع عدد من شركات ومراكز التدريب المتخصصة لتدريب منسوبي الجمعية ، حيث أن حصول الموظف على 3 دورات في السنة يساعده في تقييم أداءه السنوي ، وتم تقديم أكثر من 59 دورة تدريبية متخصصة لمنسوبي جمعية أسرتي فقط في العام 1432هـ بفضل من الله ، وقد تم تصميم برنامج خاص بالقيادات الشبابية بالجمعية وذلك لتأهيلهم لقيادة الجمعية خلال السنوات القادمة.

### ثالثاً : تطوير الهوية

إن الإعلان عن الهوية الجديدة لجمعية أسرتي هو حصاد جهود حثيثة من العمل الجاد لتطوير هوية متكاملة تقدم جوهر عمل الجمعية بطريقة تجذب المستفيد للحصول على الخدمة والداعم لدعم أنشطة الجمعية ، وشملت هوية الجمعية عناصر متعددة وفرت منهجاً وتوجهاً واضحاً نحو التقدم والترويج للجمعية ضمن



إستراتيجية رائدة ، وتم تصميم شعار يعبر عن عمل وخدمات الجمعية وأيضاً العديد من المطبوعات التي توضح الخدمات والبرامج.



تقدم خدمة إعانة المقبلين على الزواج وتقديم دورات تدريبية للمقبلين والمقبلات على الزواج على حقيبة " البداية الرشيدة " بالإضافة إلى خدمة التوفيق بين الراغبين بالزواج ، وبعد التطوير قدمنا الآتي :

#### أ - برنامج رخصة قيادة الأسرة | تدريب المقبلين والمقبلات على الزواج

تم إعداد حقيبة علمية متكاملة ومتطورة من قبل فريق عمل متخصص كما تم تصميم نماذج قياس قبلية وبعدية للبرنامج ، هذا بالإضافة تعميم البرنامج لكافة فئات وشرائح المجتمع بينما كان سابقا حصرا على المستفيدين من خدمات الإعانة على الزواج فقط ، كما تم تدريب أكثر من 23 مدرب ومدربة على البرنامج وتم تقديم البرنامج لفئة الصم والبكم أيضا.

#### ب - برنامج إعفاف المقبلين على الزواج

تم تطوير برنامج إلكتروني مخصص للإعانات ومرتبطة بإدارة البرامج الأسرية والإدارة المالية كما أنه مرتبط بكافة فروع الجمعية بمحافضة ينبع والعلا وبدر ومهد الذهب ، كما أنه حاليا يتم التقديم على خدمة الإعانة إلكترونيا بواسطة موقع الجمعية ، كما تم تعيين باحثين اجتماعيين للبرنامج وتقديم خدمات عينية تتمثل في أجهزة كهربائية للمستفيدين بالإضافة إلى تحفيز المستفيدين عبر منحهم

رحلة حج مجانية عبر مشروع "الحج غيرني" ، وتم مساعدة حتى تاريخه أكثر من 11560 شاب وفتاة.

#### ت - برنامج تيسير " الزواج الجماعي السنوي لألف شاب وفتاة "

تشجيعاً لخفض تكاليف الزواج وخفض قيمة المهور يتم تنظيم زواج جماعي سنوياً لألف شاب وفتاة يرعاه سمو أمير منطقة المدينة المنورة ورئيس مجلس الإدارة حفظه الله يتم من خلاله مساعدة الشباب على الزواج وتأثيث بيت الزوجية بالأجهزة الكهربائية ، كما يتم الزواج سنوياً في حضور أكثر من 15 ألف مدعو من أبناء منطقة المدينة المنورة ، وتم تزويج أكثر من 3000 شاب وفتاة في كافة محافظات المنطقة عبر هذا المشروع الذي يساهم في تخفيض مصاريف الزواج.

#### ث - برامج الرعاية الأسرية :

تم تنويع العديد من البرامج الأكاديمية المتخصصة والتي تخدم كافة شرائح الأسرة وأيضا للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المجتمع ومن هذه البرامج :

##### ● مشروع سنة أولى زواج

يهتم البرنامج بتقديم منهج تدريبي للمتزوجين حديثا " الأسرة الناشئة " لأجل الوصول إلى أسرة ناجحة ومستقرة من خلال العديد من البرامج والتدريبية والتثقيفية والترفيهية الأسرية والتي تستمر لمدة عام كامل بالإضافة إلى تخصيص مستشار أسري لكل 20 شاب ومستشارة أسرية لكل 20 شابة يقومون بالتواصل معهم مرة كل شهر ، بالإضافة إلى أنه يتم منح كل أسرة ناشئة رحلة حج مجانية بالشراكة مع أوقاف أبناء عبدالعزيز الراجحي الخيرية ، ويتم في نهاية كل برنامج ترشيح مجموعة من المشاركين عبر برنامج القياسات المخصص للمشروع ليصبحوا الأزواج والزوجات مستشارين أسريين في المستقبل ، وقد تم إعداد حقيبة تدريبية مخصصة لهذا البرنامج كما تم تدريب عدد كبير من المدربين والمدربات والمستشارين والمستشارات لخدمة المشروع.

### ● مشروع نحو أسرة مستقرة

نستهدف من خلال هذا البرنامج منسوبي ومنسوبات القطاع الحكومي والتعليمي والعسكري وأيضا طلاب وطالبات الجامعات والذين لا يستطيعون حضور البرامج التدريبية الخاصة بالجمعية في الفترات المسائية ، حيث يتم بالتنسيق مع القطاع نفسه تقديم محاضرة لمدة يوم واحد بنفس مقر القطاع ، وقد تم تقديم عدد كبير من المحاضرات بالشراكة مع عدد من القطاعات المتميزة منها القوات المسلحة والسجن العام والحرس الوطني والدفاع المدني وإدارة المرور وإدارة التربية والتعليم وجامعة طيبة والجامعة الإسلامية وكلية التقنية ووزارة الصحة.

### ● مشروع بناء أسرة

تم تخصيص هذا البرنامج للأمهات والأطفال ويتم تقديمه بالشراكة مع مراكز الأحياء داخل الأحياء السكنية عبر برامج أسبوعية أسرية توعوية تستهدف النساء والأطفال ومنها ورشة عمل بعنوان " الفراغ العاطفي وأثره على الأسرة " ومحاضرة بعنوان " أنا وأمي قلباً واحداً " وندوة بعنوان " قواعد في تربية الأبناء " وورشة عمل بعنوان " كيف تغرس سلوكاً في طفلك " كما يتم تنظيم معرض رسومات أسرية توعوية للأطفال.

### ● مشروع مجالس الأسرة

صمم هذا البرنامج ليتناسب مع التجمعات الأسرية في المجالس والاستراحات وغيره حيث تقوم الجمعية بتخصيص محاضر أسري لهذا اللقاء بناء على حجز مجاني مسبق بالتنسيق مع إدارة البرامج الأسرية ، كما يتم من خلاله تحفيز الآباء والأمهات على توجيه أبنائهم المقبلين على الزواج للحصول على رخصة قيادة الأسرة قبل الزواج بالإضافة إلى الاستفادة من المشاريع الأسرية المختلفة ، ولاقى هذا البرنامج إقبال كبير من كافة الأسر بمنطقة المدينة المنورة.

### ● مشروع مرشد الحي الأسري

من أجل توطين خدمات الجمعية بالأحياء السكنية فقد جاءت فكرة تدريب أئمة وخطباء المساجد وأهالي الأحياء السكنية اللذين يرغبون المشاركة في المشروع ليصبحوا مرشدين أسريين معتمدين من جمعية أسرتي لأهالي الحي ، كما أن البرنامج يحث المساجد على تقديم الخطب والمحاضرات الأسرية التي تساهم في تخفيض نسب الطلاق بالمجتمع ، وحالياً جاري تدريب 50 مرشد أسري للعام 1433هـ وأيضاً تقديم أكثر من 100 برنامج في الجوانب الأسرية لخفض المشكلات ونشر الوعي الأسري.

### ● مشروع اعداد لتأهيل المطلقات

برنامج اجتماعي ومهاري يستهدف فئة المطلقات ويشمل عدة جوانب أساسية مرتبطة بالحياة بعد الطلاق كالجانب النفسي والمالي والمهاري ، وذلك للوصول بالمطلقة إلى شخصية فاعلة منتجة في المجتمع ، وقد تم تصميم هذا البرنامج نظراً لارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع وكثرة المشكلات الناتجة عن عدم معرفة المطلقة بحقوقها الاجتماعية أو مهارات التعامل مع واقعها ، كما يساهم البرنامج في تقديم استشارات أسرية ونفسية للمطلقات ، كما تم توقيع شراكة مع جمعية طيبة النسائية لترشيح المطلقات لحضور برامج فنية تساعدنهم ليصبحوا أسر منتجة مستقبلاً.

### ● مشروع أسرتي هي الأهم

يستهدف هذا البرنامج كافة شرائح المجتمع عبر تنظيم ملتقى ربع سنوي يقدمه نخبة من المدربين والمحاضرين المتخصصين في المهارات الأسرية من كافة الخليج العربي وداخل المملكة أيضاً مثل الدكتور أيوب الأيوب وجاسم المطوع والدكتور علي أبو الحسن والأستاذ أحمد الشقيري والدكتور محمد العريفي وغيرهم ،

ويعتبر هذا البرنامج جماهيري يهدف إلى مساعدة الزوجين في تخطي أي عقبة في طرق حياتهما الزوجية وبالتالي تكوين أسرة سعيدة ومستقرة.

### ● الدراسات والبحوث الأسرية

تم استحداث هذا البرنامج لإعداد دراسات علمية تخدم المشاريع الأسرية التي تقدمها الجمعية بالاستفادة من الكوادر المتخصصة وذلك لندرة الدراسات الميدانية المتخصصة في الجانب الأسري ولحاجة الجمعية لتقييم برامجها وفق أسس علمية ليتم من خلالها بناء برامج تخدم الأسرة وتساعد في الاستقرار الأسري الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الجمعية ، وحاليا يتم إعداد دراستين وهي :

- دراسة أسباب الطلاق في السنة الأولى من الزواج بالشراكة مع مؤسسة السبيعي الخيرية.
- دراسة تقييم البرنامج التدريبي للمقبلين والمقبلات على الزواج خلال ثلاث سنوات الماضية بالشراكة مع جامعة طيبة.

### ● برنامج المستشار المؤتمن

تقدم الجمعية استشارات هاتفية وإلكترونية عبر موقعها الإلكتروني وهذه الاستشارات متعلقة بالجوانب الأسرية والاجتماعية من حيث البناء والوقاية والنماء ويهدف البرنامج إلى رعاية الأسر للوصول إلى حياة أسرية مستقرة ، ويقدم للمتزوجين حديثاً وللراغبين بالزواج ولعموم المجتمع وكذلك يتم تأهيل 10 مستشارين ومستشارات سنوياً ، وتوعية المجتمع برسالة توعوية أسرية أسبوعية من خلال برنامج " نبضات أسرية " والخاص بالتواصل الاجتماعي.

### ● برنامج إعداد المدربين السنوي

يقدم هذا البرنامج سنوياً دورة تدريبية في مهارات التدريب لمدة 7 أيام ودورة في المهارات الأسرية لمدة 6 أيام ويستهدف تدريب 25 مدرب ومدربة لبرامج الجمعية

يتم اختيارهم بناء على معايير محددة ويتم توقيع اتفاقية التزام أدبية معهم بناء على معايير الميثاق المهني الخاص بالمدرّبين والمستشارين في الجمعية.

#### ● جائزة الأسرة المتميزة

تهدف الجائزة إلى نشر أسس ومبادئ الأسرة السعودية المترابطة والمستقرة وتقديم الدعم المادي والتوعوي للأسر المتميزة ، وتقديم الجائزة الدعم المعنوي والمادي للأسر الناشئة كما تسعى إلى استخراج نموذج مثالي للأسرة المتميزة وجعلها مثالا يحتذى به ، للجائزة معايير محددة وأيضا أقسام ولجنة علمية ولجنة تقييم للطلبات المقدمة ، ويتم تسليم الجائزة سنوياً في حفل الزواج الجماعي السنوي.

#### ج - فعاليات وأنشطة متنوعة :

##### ● ملتقى مآذوني الأنكحة

تم تنظيم ملتقى لمآذوني الأنكحة حضره أكثر من 120 مآذون برعاية فضيلة رئيس المحكمة العامة بمنطقة المدينة المنورة الشيخ فهد المحميد ، وناقش الملتقى دور مآذون الأنكحة في استقرار الأسرة الناشئة وتحفيز المقبلين والمقبلات على الزواج لحضور البرامج الأسرية المخصصة بالجمعية.

##### ● ملتقى الأسرة المدعة

تم تنظيمه العام 1432 هـ وهو برنامج جماهيري قدمه عدد من المدرّبين والمحاضرين المتميزة أمثال الدكتور جاسم المطوع والدكتور أيوب الأيوب والدكتور علي أبو الحسن والدكتور ميسرة طاهر ، وحضر الملتقى أكثر من 2000 رجل وأمرأة.

##### ● ملتقى عالم في أسرة

ملتقى نسائي يستهدف المستشارين والمستشارات الأسريات على مستوى المملكة ويبحث النماذج المتميزة والحلول المستحدثة في تقديم الاستشارات الأسرية ، الملتقى

برعاية حرم صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن ماجد بن عبدالعزيز أمير منطقة المدينة المنورة ورئيس مجلس الإدارة حفظه الله.

#### ● ملتقى ملاك القصور وقاعات الأفراح

هذا الملتقى تم استحداثه هذا العام لتنفيذه العام القادم بإذن الله وهو يستهدف ملاك القصور وقاعات الأفراح وذلك لتعريفهم بدور الجمعية في خدمة المجتمع خصوصا في الاستقرار الأسري ول مناقشة دورهم في توجيه الشباب المقبلين على الزواج للحصول على رخصة قيادة الأسرة.

#### ● ورش العمل

تقام في كل عام ورش عمل متنوعة منها ما يخص تطوير الحقائق التدريبية الخاصة ببرامج الجمعية وأيضا تقييم البرامج ، ومن ذلك ورشة عمل تطوير حقيبة رخصة قيادة الأسرة وأيضا ورشة عمل تقييم حقيبة سنة أولى زواج والتي أقيمت هذا العام بحضور عدد من الأكاديميين المتخصصين.

#### ● الحملات الإعلامية التوعوية

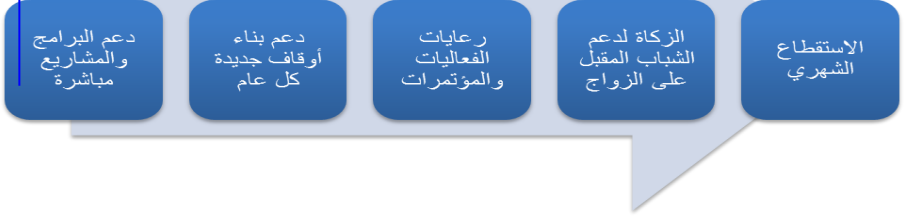
يتم إطلاق سنوياً عدد من الحملات الإعلامية التوعوية مثل حملة " تقدر تعمّر الأرض " وحملة " أبدأ حياتك الزوجية بلا ديون " وغيرها العديد من الحملات التي تساهم في توعية المجتمع من خلال كافة الوسائل الإعلامية الإلكترونية والتقليدية.

#### خامسا : تطوير تنمية الموارد والاستثمار

توفر جمعية أسرتي مجموعة من آليات التبرع لها سواء كان للأفراد أو الشركات والمؤسسات التي ترغب في دعمها من أجل مساعدة الشباب المقبلين على الزواج أو تأهيل وتدريب المقبلين والمقبلات على الزواج والأسر الناشئة.

■ مسارات التبرع بالجمعية :

وفق آلية دورة المشاريع بجمعية أسرتي



■ آلية التبرع :

- التبرع عبر الإنترنت
- التبرع عبر نقاط البيع للجمعية
- التبرع عبر خدمة سداد " الصراف الآلي "
- التبرع عبر الإيداع المباشر للمصارف
- التبرع عبر رسائل الـ SMS
- التبرع بشيك مصرفي
- الاستقطاع البنكي المباشر
- رعاية الفعاليات
- نسبة مئوية من المبيعات

■ العملاء المستهدفين :

- المؤسسات الخيرية المانحة
- الشركات والمؤسسات
- كبار الداعمين
- عامة المجتمع

### سادساً : الأوقاف والاستثمارات العقارية

خلال العشر سنوات الماضية استطاعت الجمعية بناء عدد من الأوقاف والاستثمارات بقيمة سوقية قدرت بـ 155 مليون ريال ، وهي كالتالي :

| الأوقاف                                             | القيمة السوقية |                                    |
|-----------------------------------------------------|----------------|------------------------------------|
| 1                                                   | 120.000.000    | برج فندقي بالمنطقة المركزية 14 دور |
| 2                                                   | 18.000.000     | مجمع مدارس أهلية للبنات            |
| 3                                                   | 10.000.000     | مبنى إداري في الدائري الثاني       |
| 4                                                   | 5.200.000      | بناية سكنية في حي الفتح            |
| 5                                                   | 600.000        | وقف بشارع الملك عبدالعزيز 1        |
| 6                                                   | 600.000        | وقف بشارع الملك عبدالعزيز 2        |
| 7                                                   | 812.420        | وقف بمخطط المحيسن                  |
| 8                                                   | 12840          | وقف تبوك                           |
| إجمالي القيمة السوقية للأوقاف والاستثمارات العقارية |                | 155.225.260 ريال                   |

تبتت الجمعية شراء وقف كل عام من فائض الميزانية المالية

### سابعاً : الاستثمارات التجارية

قامت الجمعية بتبني عدد من الاستثمارات التجارية الغير مباشرة ، ومنها أكشاك تجارية في عدد من المواقع ومنها :

| الأوقاف                                          | دخله السنوي |   |
|--------------------------------------------------|-------------|---|
| مركز للتصوير والاستشارات داخل المحكمة            | 240.000     | 1 |
| كشك في المنطقة المركزية الجنوبية                 | 65.000      | 2 |
| كشك في المنطقة المركزية الشمالية " برج طيبة "    | 120.000     | 3 |
| كشك داخل النقل الجماعي                           | 8.000       | 4 |
| لوحة إعلانية وجهين طريق الهجرة " المدينة - جدة " | 120.000     | 5 |
| إجمالي إيجارات الاستثمارات                       | 553000 ريال |   |

حاليا الجمعية تسعى لاستثمار عدد أكبر من الأكشاك في المناطق الحيوية وكذلك استثمار الأراضي من الأمانة لمدة 25 سنة وبناء مباني تجارية جاهزة عليها.

### النتائج :

- ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة في الإنتاجية.
- زيادة في ثقة المانحين والداعمين.
- تطور في مقاييس الأداء.
- مزيد من التكامل والإتقان للعمل الخيري.

- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة بطريقة منهجية.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق لا الافتراضات.
- تقوية الولاء للعمل.
- زيادة في الإيرادات.

التوصيات ومقترحات التطوير نحو عمل مؤسسي متكامل

#### تمهيد :

نوصي القائمين على الجمعيات الخيرية بتبني العمل المؤسسي والابتعاد عن العمل الفردي الذي يعتمد على أشخاص ويتسبب في تدمير المؤسسة ، وكذلك اختيار المتخصصين حسب أعمال الجمعية فإن هذا المجال لا يصلح له إلا أناس توفرت لديهم معايير ذاتية ومواصفات معنوية ، أبرزها تقديم الخدمة للآخرين ، وإيثار راحتهم وسعادتهم على راحتهم الشخصية ، وهذه معاني تتطلب توفر مقدار من حب الآخرين وإسعادهم ، وتقديم راحتهم والسهر على خدمتهم ، مع ما يلزم ذلك من الأمانة على حقوقهم وحقوق المتبرعين ، والصدق في ذلك ، والتفاني من أجله.

ولست هذه المعاني غريبة على مجتمعات المسلمين ، إذ أنها من صميم دينهم حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه الجامع المشهور ، الذي أخرجه ابن أبي الدنيا في (قضاء الحوائج) ، عن ابن عمر وحسنه الألباني : "أحب الناس إلى الله أنفعهم ، وأحب الأعمال إلى الله عز وجل سرور تدخله على مسلم ، أو تكشف عنه كربة أو تقضي عنه ديناً ، أو تطرد عنه جوعاً ، ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة ، أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهراً ، ومن كف غضبه ستر الله عورته ، ومن كظم غيظاً -ولو شاء أن يمضيه أمضاه - ملأ الله قلبه رضاً يوم

القيامه ، ومن مشى مع أخيه المسلم في حاجته حتى يثبتها له ، أثبت الله تعالى قدمه يوم تزل الأقدام ، وإن سوء الخلق ليفسد العمل ، كما يفسد الخل العسل<sup>(19)</sup> .  
فما تركت الآيات والأحاديث أي سبيل لأهداف أو مقاصد للعمل الخيري ، إلا وتطرقت إليه ، فإذا أدرك القائمون على العمل الخيري ، هذه المعاني ، وامتنلوا لها ، وصدقوا مع الله فيها ، وفقهم الله وأعانهم على مشكلات ، ومشاق ومعاناة العمل الخيري الكثيرة<sup>لح بـ</sup>.

## التوصيات :

### ■ تبني الأنظمة الإدارية الحديثة

وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية ، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية التي تركز على المهام والانجازات ، أكثر من القواعد والإجراءات ، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية ، وتعمل بروح الفريق ، وإلى منظمات متعلمة ، تعمل بالتعلم من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة ، ويقوم عليها مدراء وعاملون ، لديهم دوافع ذاتية للتعلم ، واكتساب المعرفة ، والبناء عليها ، ومن منظمات تعتمد مركزية القرار ، إلى منظمات تعمل باللامركزية ، وتمكن المديرين والمؤهلين ، من العاملين كصناع قرارات ، في مستوياتهم الإدارية ، ومن الإدارة بالأوامر ، إلى الإدارة بالمشاركة ، ومن الإدارة بالتخمينات ، إلى الإدارة بالمعلومات ، ومن الإدارة الكسولة ، إلى الإدارة بالابتكار.

(19) (صحيح الجامع) للألباني ، برقم (176).

<sup>20</sup> مقتبس من تمهيد للأستاذ محمد ناجي عطية في بحثه حول واقع العمل الخيري وآفاق التطوير

## ■ تبني التخطيط الإستراتيجي وتحسين جودة الخدمات

إن من أهم الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها قيادة المنظمات الخيرية، هي التخطيط الاستراتيجي المبني على تحديد الرؤية المشتركة والأهداف والاستراتيجيات، التي تعكس تطلعات المؤسسة المستقبلية على المدى البعيد، وتجعلها أكثر وضوحاً وتركيزاً، وأسهل فهماً وتحقيقاً، من قبل جميع العاملين.

وعليها أن تسعى لاكتساب مهارة وضع البرامج والخطط طويلة الأجل، المعتمدة على دراسة وتحليل المعوقات والسلبات، ونقاط القوة والضعف، التي تؤثر على أداء المنظمة، ورفع الكفاءة المؤسسية، من خلال إعطاء أهمية بالغة للتخطيط، وصياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج، ومن ثم تنفيذ ذلك من خلال آليات واضحة، وبذل الجهد الكبير، والوقت الكافي، في تدريب العاملين على التنفيذ السليم، ثم تقييم الإنجازات من خلال معايير واضحة مرتبطة بالخطط والأهداف، وليست من خلال معايير مرتجلة أو عاطفية أو شخصية.

## ■ الاهتمام باللوائح والنظم الإدارية

وتتظيم الحقوق والواجبات وكتابة السياسات اللازمة، ووضع الأدلة والإجراءات وقواعد العمل مع وضوح الموازنات، وكل ما من شأنه أن يخرج المؤسسة من رؤوس المؤسسين والقائمين، إلى الواقع المكتوب، الذي يستطيع أن يسترشد به من يأتي بعدهم، إذا غابت تلك الرؤوس.

## ■ الاستفادة من التقنيات الحديثة

نوصي القائمين على المنظمات الخيرية بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة، والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري وحقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقا لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات، والتحول بمفهوم المعلومات من كونها وصفية وإحصائية تاريخية، إلى اعتبارها حركة متدفقة من الحقائق والمؤشرات والعلاقات والفرص والمعوقات.

## ■ ترسيخ العمل المؤسسي

إن الفردية وحب التملك والسيطرة فطرة، فطر الله الناس عليها، ومالم تتوفر قنوات ذاتية نابعة من عمق فكري بأهمية المؤسسة والبناء المؤسسي، ومعرفة دور الفرد في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالفرد، فسيظل الفرد، هو المسيطر والمتحكم بالمؤسسة، وبنشاطه تنشط، وبتغيير أفكاره، تتغير ثقافة المؤسسة، وبموته تموت.

حتى وإن كتبت أهداف واستراتيجيات، ورسمت الهياكل، وفصلت المهام والصلاحيات، كل ذلك سيبقى حبرا على ورق، ما لم تستولي المؤسسة على زمام القيادة، وليس الأفراد، مع الاستفادة الكبيرة من الأفراد، وطاقاتهم وإبداعاتهم، لكن لابد أن تظل الروح المؤسسية، هي المهيمنة ولا تتأثر بتغيير الأفراد.

## ■ الاهتمام بقيادات العمل الخيري

وذلك من حيث اختيار الكفاءات التي تمتلك الوضوح في الرؤى والاستراتيجيات، ولديها القدرة الكافية في تحليل العوامل المؤثرة على أداء

المنظمة، وتشجيع الابتكار، ومشاركة العاملين، وتعمل على تطوير ذاتها والآخرين.

#### ■ العناية بالموارد البشرية

اختياراً، وتدريباً، وتحفيزاً، ثم المحافظة عليهم من خلال رفع مستوياتهم المعيشية، حتى لا يضطرون لترك أعمالهم ومنظمتهم، التي تعبت عليهم وأنفقت الأموال في تهيئتهم، ثم يقطف الثمرة غيرهم، وهذا يدل على سوء في التخطيط، وعدم الإدراك لأهمية هذا المورد الخطير في المنظمات.

#### ■ الاهتمام بالموارد المالية والاستثمار

نوصي المنظمات الخيرية بتغيير السياسة في الموارد المالية، القائمة لديها اليوم، باعتمادها على نفقات المتبرعين وصدقات المحسنين، صحيح انه لا يمكن لأي منظمة خيرية الاستغناء عن هذا المورد المهم جداً، وقد تحتاج هذا في أول الأمر، لكن ننصح بأن هذا الاحتياج يكون مرحلة تأسيس فقط، تنتقل بعدها إلى التخطيط لحيازة الأوقاف والمشروعات الاستثمارية، التي تمكنها من حرية التخطيط واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتأدية رسالتها التي تراها هي، لا التي يراها المتبرعون والداعمون، وتنفيذ السياسات التي تفرضها قياداتها، لا التي يفرضها عليها الآخرون، وجعل ذلك من صلب استراتيجياتها وخططها، وتفرد له التكوينات الإدارية اللازمة وتتدب له الكفاءات الإدارية والدعم المالي اللازم.

## **عنوان الورقة :**

**رؤية في نجاحات ملتقى القافلة النسائي**

## **مقدمتها :**

الأستاذة/ وفاء بنت سعد القروني

انطلقت قافلة الخير مع مطلع عام 1420هـ يسيرها ثلة من أبناء هذا الوطن المبارك أهتمهم شأن مجتمعهم فقاموا يهدفون إلى تعزيز الفضائل و القيم الطيبة التي ينعم بها بحمد الله أهل بلدهم و قد انبثقت في بداياتها كنشاط من أنشطة المركز الصيفي بالمعهد الثانوي التجاري بالدمام بالتعاون مع إدارة مكافحة المخدرات إلى أن استقلت في عام 1425هـ و واصلت مسيرتها بإشراف مباشر من فضيلة رئيس محاكم المنطقة الشرقية وقتئذ الشيخ عبد الرحمن بن محمد آل الرقيب الذي ترأس أول مجلس إدارة لها إبان تحولها إلى جمعية مستقلة تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية باسم جمعية قافلة الخير للخدمات الاجتماعية في عام 1429/9/22هـ ويرأس مجلس إدارتها حالياً فضيلة الشيخ يوسف العفالق نائب رئيس محكمة الاستئناف بالمنطقة الشرقية ، و بتوفيق من الله لقيت طوال هذه السنين دعم صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد آل سعود أمير المنطقة الشرقية وسمو نائبه الأمير جلوي بن عبد العزيز بن مساعد آل سعود .

وقد استمرت منذ انطلاقتها تغذ السير نحو أهدافها يقودها ويشارك في مسيرتها أكثر من ألف وخمسمائة متطوع ومتطوعة ويمدها بالزاد اللازم جمع مبارك من رجال الأعمال و المؤسسات المانحة من خلال دعم سخي كان له بعد الله أعظم الأثر في النجاحات التي تحققت من خلال برامج جماهيرية ازدانت بها المنطقة الشرقية عبر سنوات فكان منها مخيم الشباب الترفيهي وملتقى أشبال القافلة ومسيرة القافلة و الملتقى التربوي و كان و لازال من أبرزها ملتقى القافلة النسائي الذي أتم العام الماضي عامه العاشر.

هذا وقد برز ملتقى قافلة الخير النسائي كأضخم برنامج من برامج قافلة الخير والموجه لشريحة من أهم شرائح المجتمع وهي المرأة حيث يستهدفها طفلة وفتاة واماً موظفة او ربة بيت بل استهدف حتى العاملات في المنازل كما استهدف غير الناطقات بالعربية وحتى غير المسلمات.

بدأ ملتقى القافلة النسائي في عام 1423هـ حيث قامت عليه نخبة من نساء المجتمع المهتمات بصلاح الأسرة خاصة المرأة لأنها الركيزة الأساسية لصلاح وبناء الأمة، وكان ذلك بالتعاون الوثيق مع إدارة الإشراف النسائي لمدارس جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالدمام حيث أمد الملتقى بما لديه من تنظيمات مؤسسية كان لها الأثر العظيم بعد توفيق الله في تسديد مسيرة الملتقى  
إن إنجازات الملتقى النسائي على مدى عشر سنوات انبثقت من رؤية واضحة المعالم لأهداف محددة و راقية استقتها من قيم منبثقة من شرعنا السماح القويم

### الرؤية :

( أن نكون البرنامج النسائي الرائد في تنمية قيم الأسرة الايجابية )

### الرسالة :

( تنمية القيم الاجتماعية الايجابية من خلال نشر و تعزيز المبادئ و المفاهيم الصحيحة ،بأساليب إبداعية وبمهنية عالية بالتعاون مع كافة القطاعات الحكومية و الأهلية )

### القيم :

- حماية المجتمع :

نتحمل مسؤولية تجاه مجتمعنا بتسخير جميع أنشطتنا لخدمته والمساهمة في المحافظة عليه من الأفكار والسلوكيات السلبية.

- تنمية الموارد البشرية :

نهتم بالعاملين معنا ، ونقدم لهم الفرص المتكافئة لتطوير معارفهم و مهاراتهم.

- روح الفريق :

نؤمن بأهمية العمل الجماعي، وأن نعمل كفريق واحد لتحقيق أهداف قافلة الخير.

- الجودة :

نؤمن بأهمية الإتقان و التميز في أداء أنشطتنا.

- الإبداع :

نحرص على تنفيذ أنشطتنا بأساليب ممتعة وإبداعية.

#### الأهداف :

- تقديم فعاليات و برامج تربوية وتدريبية و ترفيهية.
- تأهيل كوادر بشرية لعمل تطوعي مؤسسي بكفاءة و فاعلية.
- تشجيع روح الإبداع و الابتكار.
- تحقيق التعاون مع كافة القطاعات الحكومية و الأهلية.
- نشر المفاهيم الصحيحة عن المرأة والأسرة والأخلاق الإسلامية.
- وقاية المجتمع من الأخطار الفكرية المنحرفة.
- تنوع الموارد لتحقيق التمويل الذاتي.

وتتنوع برامج الملتقى النسائي بتنوع أهدافه فيقدم البرامج الجذابة والمتعددة تحت سقف واحد حيث تجد الزائرة المحاضرات التوجيهية من المشايخ والمختصين كما تجد المعارض التي تقدم مستلزمات المرأة والمطاعم المتنوعة

المذاق أما الصغيرات فلهن عالم المرح وفيه المسابقات الشيقة والألعاب الحماسية يمضين الساعات كأنها دقائق من سرعة انقضائها والأركان الملونة التي تصنع فيه بأناملها المبدعة ما تشاء من أعمال فنية وبعض الأركان الدعوية بسيطة اللغة سهلة المعاني لتتعلم فيها أهم ما تحتاجه من أمور دينها. وتبقى الزائرة تتجول بين برامج الملتقى فهي بين دورات أسرية وأخرى للفتيات وبرامج استشارية تتميز بالخصوصية والسرية وأركان تثقيفية عن المخدرات والأمراض السارية كما تستمتع بالمهرجانات المتنوعة مثل مهرجان الغذاء والطبيعة والأنامل المبدعة حيث تجرى مسابقة في أجمل رسم وعمل فني وأجمل توائم وأجمل كعكة ولا ننسى الجدات حيث يعشن في ركن الشيعيات عبق الماضي بطعمه وزيه وكان للعاملات في المنازل نصيب حيث يتوجهن إلى واحة المغتربات لتتعلم المسلمة منهن أمور دينها وتتعرف الغير مسلمة على الإسلام وسماحته وفي كل يوم تسلم مجموعة بفضل الله. وتختتم يومها بالسحب الكبير على جوائز قيمة للكبار والصغار مثل المطابخ والأجهزة الكهربائية والتقنية واطقم الذهب.... وغيرها كثير.

هذا التنوع بتوفيق الله وفضله اكسب الملتقى كثافة الإقبال حتى ليتجاوز عدد الحضور 30,000 خلال ستة أيام.

## أسباب النجاح بتيسير الله وتوفيقه أولاً وآخرأ:

- وفرة ومستوى الأخوات المشاركات في تنظيم الملتقى حيث يتجاوز عددهن 750 متطوعة من جميع الأعمار منهن الحاصلات على الشهادات العليا في عدد من التخصصات ومنهن الجامعيات من موجّهات تربويات وموجهات اجتماعيات وإعلاميات وأكاديميات ثم الطالبات من جميع المراحل الدراسية حيث يجدن متعة تفوق متعة الزائرات تلك هي متعة البذل والعطاء.
- الحرص على تدريب المشاركات في الفترة السابقة للملتقى على مهارات التخطيط وإدارة الفرق وكل المهارات التي يحتاجها العمل التطوعي.
- كثير من المشاركات هن من بيت واحد فتأتي الأم وبناتها الكبيرات والصغيرات فتتراوح أعمار المشاركات من 70 سنة إلى الخمس سنوات.
- توفر الخدمات للمشاركات من مواصلات من وإلى الملتقى وحضانة لأطفالهن ووجبة العشاء.
- ثبات المشاركات في مواقعهن لسنوات عديدة مما ساهم في تطوير العمل.
- مناسبة المكان من حيث التوسط بين الخبر والظهران والدمام وكذلك توفر الخصوصية التامة وسعة المكان وإمكانية تشكيله حسب البرامج المقدمة.
- تصميم خريطة تفصيلية لموقع الملتقى تحدد فيها المواقع الإدارية والمرافق ومواقع الفعاليات.

- وجود الداعمين من أفراد ومؤسسات مانحة.
- وجود شراكات مع جهات حكومية وخيرية مثل مكافحة المخدرات والجمعية الخيرية. لتحفيز القرآن ومراكز الأحياء وغيرها من الجمعيات الخيرية والمكاتب التعاونية.
- توفر الخدمات للزائرات من أمن وسلامة وخصوصية و سقيا الماء وإفطار الصائئات مجاناً.
- الحرص على راحة الزائرات بتوفير مواقع للجلوس وأخرى للصلاة ومواقع للجلوس وقت الأكل وشرب القهوة.
- جودة البرامج وتجدها عاماً بعد عام مع التنوع والفائدة حيث يتميز الملتقى بتنوع برامجه وهو أمر لم يأت جزافاً و لم يكن ناشئ فقط عن الرغبة في إتاحة الفرصة للإبداع - وإن كان هذا مقصود و لاشك - ولكن هذا التنوع جاء وفق رؤية تركز على إيصال رسالة الملتقى و تحقيق أهدافه ولمزيد من التوضيح نبين التالي:
- يستحضر الأخوات المعنيات بالتخطيط للبرامج ( إدارة البرامج الدعوية- إدارة العلاقات العامة والإعلام- إدارة برامج الأطفال) أن من البرامج ما هو دعوي تربوي توجيهي ومنها ما هو ترفيهي و ممتع وجاذب وهذا توجه مقصود منه تحقيق التوازن و تأليف القلوب على الخير.
- أن البرامج بكل مكوناتها تخضع لرؤية منضبطة بضوابط الشرع و قيم المجتمع وأنظمة الدولة.

○ و مع مراعاة ما سبق تبقى أهمية التنوع في البرامج حيث التوجيه والدعوة والتربية والتي يمكن تحقيقها من خلال المحاضرة المباشرة أو الدورات التدريبية أو الحوارات أو المعارض الهادفة أو المسابقات الجادة ، كما أن الترفيه و الجاذبية والإمتاع يمكن تحقيقه من خلال المعارض التجارية للتسوق والمطاعم والجلسات الشعبية والمقاهي والألعاب والمسابقات والمهرجانات

- إدارة العمل في الملتقى من خلال عمل مؤسسي منظم وهو كالتالي:
  - وجود هيكلية إدارية تشمل جميععاملات وتوضح مرجعياتهن.
  - وضع نظام إداري يسمح بصلاحيات واضحة تساهم في سرعة الانجاز وسلسلة العمل حيث أوجدت إدارات تحوي هيكلية إدارية خاصة بها ولها ميزانية مستقلة وفي نفس الوقت تتبع الإدارة العليا في الملتقى.
  - عقد اجتماعات متعددة الأهداف قبل الملتقى وأثناءه و بعد انتهائه على جميع الأصعدة بين مديرة الملتقى ومديرات الإدارات ،وبين مديرات الإدارات ورئيسات اللجان ،وبين رئيسات اللجان وباقي الأعضاء.
  - تعريف جميع العاملات بقيادات الملتقى ومواقعهن في الاجتماع العام قبل الملتقى.

○ وجود متابعة للعمل في جميع مراحله.

○ توزيع مهام وتعليمات مكتوبة على جميع العاملات.

○ وجود أوراق تنظيمية لكل تفاصيل العمل.

- وجود نظام مالي ومحاسبي مرن و دقيق.
- وجود قياس للأثر يقيم العمل ويقومه قبل البدء وخلال العمل وبعد الانتهاء.
- التقارير اليومية والتي تحدد من خلالها السلبيات والمعوقات حتى تعالج مباشرة دون تأخير.
- وجود نظام شوري للتشاور في العمل الإداري والفني للملتقى.
- السماح بالتدرج الوظيفي للمتطوعة فقد تبدأ عضو فإذا أثبتت جدارتها قد تصل إلى ما هو أعلى.
- وجود حوافز مادية ومعنوية مثل إقامة حفل ختامي لتكريم الأعضاء بعد انتهاء الملتقى مباشرة و توزيع شهادات شكر وشهادات إثبات لساعات العمل التطوعي توزيع هدايا تذكارية وأخرى قيمة.

### مؤشرات النجاح :

- كثرت أعداد الزائرات سنوياً.
- ثبات أعداد المتطوعات
- حضور زائرات من خارج المنطقة وخارج البلد حتى أنهم يؤقتون إجازاتهم السنوية على موعد الملتقى.
- طلب تنفيذ بعض برامج القافلة في مناطق خارج المنطقة الشرقية.
- الاستعانة بالخبرة التنظيمية للملتقى في تنفيذ برامج مشابهة في مناطق مختلفة في المملكة.

هذا والله نسأل أن يديم علينا نعمة العمل لنشر الخير الذي يحبه ويرضاه  
وأن يسددنا ويتقبل منا ولا يكلنا إلى أنفسنا .

وصلى الله على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

## **عنوان الورقة :**

**مشروع الرائدة الأسرية بخميس مشيط**

## **مقدمتها :**

الأستاذة / فاطمة بنت قاسم المالكي

## مشروع الرائدة الأسرية التابع لجمعية التنمية الأسرية بخميس مشيط انطلق في 1429/2/16هـ.

(هو مشروع يعتني بالمرأة المسلمة وتنقيفها وتطويرها وتأهيلها لتكون امرأة فاعلة تؤدي دورها الإيجابي في المجتمع وذلك من خلال برنامج إعداد وإمداد ) .

### الرؤية

صناعة و تفعيل كوادر نسائية مؤهلة للعمل الخيري الاجتماعي تنطلق من الرؤية الإسلامية للإصلاح .

### الرسالة :

الاستفادة من الطاقات في ميدان العمل الاجتماعي بشكل عام، والنسائي بشكل خاص تحت مظلة رسمية، والعمل على تسخير كافة الجهات والوسائل الممكنة لتمكينهن من أداء أدوارهن الإيجابية .

### الأهداف :

- 1) تخريج كوادر نسائية مؤهلة للنهوض بالعمل الخيري النسائي في المنطقة .
  - 2) تأهيل كوادر نسائية في المسارات التخصصية التالية :  
( الشرعي ، الإداري ، التدريبي ، الاجتماعي )
  - 3) تأهيل فريق نسائي متخصص للعمل في جمعية التنمية الأسرية بخميس مشيط .
- تحكيم المشروع :

خضع مشروع الرائدة الأسرية بعد التخطيط الأولي لثلاث ورش عمل منفصلة، وذلك حرصاً على إنضاج فكرة المشروع وإخراجه في صورة جيدة ونافعة وقابلة للتطبيق في محتواها المنهجي وإطارها المكاني والزمني :

1- ورشة تعريف بالمشروع .

2- ورشة تحكيم للرجال .

3- ورشة تحكيم للنساء .

وبعد التحكيم قامت إدارة جمعية التنمية الأسرية بعقد عدة جلسات عمل متواصلة لمراجعة الخطة، وإعادة عرض المشروع على عدة محكمين من الجنسين حتى وصل المشروع إلى مرحلة الإقرار، تبعثها موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية.

### المراحل التنفيذية للمشروع :

#### المرحلة الأولى : (برنامج إعداد وإمداد) :

وهو برنامج يركز على إعداد (الرائدات) الملتحقات بالمشروع وتأهيلهن ضمن منظومة متكاملة من التأهيل الشرعي والتربوي والنفسي والاجتماعي والفكري و المهاري ، وتهيئتهن لإمداد المجتمع النسوي بما يحتاجه من خلال البرامج والمناشط المفتوحة التي يقمن بإعدادها وتنفيذها.

المحتوى المنهجي المقدم للرائدات في المرحلة الأولى (إعداد وإمداد) :

المنهج الشرعي 7%

المنهج التربوي 4%

المنهج الاجتماعي والنفسي 9%

المنهج الفكري 2%

## المهاري والتدريبي 78٪

عدد ساعات المحتوى المنهجي في هذه المرحلة هو ( 559 ) ساعة

### المرحلة الثانية : (برنامج المسارات التخصصية ) :

هو برنامج تم تصميمه لتأهيل وتطوير خريجات المرحلة الأولى في برنامج (إعداد

وإمداد) تأهيلاً تخصصياً في المسارات التخصصية التالية :

( الإداري ، والتدريبي ، والاجتماعي ، والعلمي ) .

لكل مسار تخصصي خطته التنفيذية والزمنية المستقلة، بالإضافة إلى المسار

التربوي العام ، والمستقل بخطة تنفيذية وزمنية تتناسب في المحتوى وزمن التنفيذ مع

جميع المسارات التخصصية.

إجمالي عدد ساعات الخطة الزمنية للمسارات التخصصية 500 ساعة فعلية موزعة

على النحو التالي :

### أولاً : المسار الإداري:

تم تصميم خطة المسار الإداري لتكوين فريق نسائي متخصص لإدارة وتشغيل

القسم النسائي في جمعية التنمية الأسرية بخميس مشيط، كذلك لسد الحاجة

الإدارية لبعض المشاريع الخيرية في المحافظة.

تم تصنيف محتوى الخطة التنفيذية للمسار الإداري كالتالي : ( الدورات التدريبية

85٪ ، ومحاضرات الإدارية 7٪ ، ورش العمل 7٪ )

### ثانياً : المسار التدريبي :

تم تصميم خطة المسار التدريبي لإعداد كوادرنسائية مدربة ومؤهلة، يقدم دورات تدريبية يساهم بها في خدمة المجتمع تنمية وتطويراً وتأثيراً، وخاصة في الوسط النسائي .

تم تصنيف محتوى الخطة التنفيذية للمسار التدريبي كالتالي : ( الدورات التدريبية 93% ، ومحاضرات تدريبية 7% ) .

### ثالثاً : المسار العلمي :

تم تصميم خطة للمسار العلمي تحوي جملة من الدروس والمحاضرات الشرعية التأصيلية : لإعداد وتأهيل كوادرنسائية مؤهلات تأهيلاً شرعياً، يساهم في خدمة المجتمع في الجانب الشرعي .

تم تصنيف محتوى الخطة التنفيذية للمسار العلمي كالتالي : ( محاضرات ودروس 93% ، دورات تدريبية 7% ) .

### رابعاً : المسار الاجتماعي :

تم تصميم خطة للمسار الاجتماعي تحوي عدداً من المحاضرات والدورات وورش العمل، الملائمة لتكوين وإعداد فريق متخصص في تقديم المناشط والبرامج الاجتماعية، حسب حاجة المجتمع.

تم تصنيف محتوى الخطة التنفيذية للمسار الاجتماعي كالتالي : ( محاضرات ودروس 93% ، دورات تدريبية 7% ) .

## التربوي العام :

تمّ تصميم خطة للمسار التربوي تتناسب مع جميع المسارات التخصصية ، وحتى تستطيع الرائدة المستفيدة من المسارات التخصصية السابقة ، الإلمام بأهم مفاتيح التربية أيّاً كان موقعها في المجتمع.

تم تصنيف محتوى الخطة التنفيذية للمسار التربوي كالتالي : ( محاضرات تربوية 87% ، ورش العمل 13% ) .

## المرحلة الثالثة: ( برنامج تفعيل المخرجات في عامه الأول 1432هـ ) :

وهو برنامج يلي برنامجي إعداد وإمداد والمسارات التخصصية في المرحلتين الأولى والثانية ويتضمن شقين أساسيين هما :

- 1- الأعمال المؤسسية .
- 2- البرامج العامة .

الشق الأول من برنامج تفعيل المخرجات : الأعمال المؤسسية :

وقد تضمن إنشاء عدة وحدات داخل مشروع الرائدة الأسرية ، يقوم عليها الرائدات ممن أتممن المرحلتين السابقتين في المشروع.

وهذه الوحدات هي :

1. وحدة تواصل : وتهدف إلى : التواصل بين مشروع الرائدة الأسرية

وكافة مؤسسات المجتمع النسائي حكومية أو خاصة ، للتعريف

بمشروع الرائدة الأسرية على نطاق واسع.

## 2. وحدة مركز التدريب : وتهدف إلى :

- أ ) نشر ثقافة التدريب بين أوساط النساء في المنطقة.
  - ب) حصر الاحتياجات التدريبية وتنفيذ متطلباتها.
  - ج) تنمية مهارات القيم التدريبية .
  - د) تفعيل مخرجات المسار التدريبي .
- قدمت هذه الوحدة بفضل الله تعالى ما يزيد على ثلاثين دورة تدريبية خلال ستة أشهر لعموم المجتمع النسائي داخل وخارج مشروع الرائدة الأسرية بما في ذلك المحافظات والقرى المجاورة للمنطقة.

## 3. وحدة نادي الفتاة : هي وحدة تستهدف الفتيات في المرحلتين

الثانوية والجامعية في سن يتراوح بين (16. 24) سنة بإجمالي (50) فتاة كحد أدنى و (70) فتاة كحد أقصى.

وتهدف إلى بناء الشخصية المعتدلة للفتات المسلمة وتنمية طاقة وقدرات الفتاة في الجوانب ( المهارية ، الثقافية ، الاجتماعية)

## 4. وحدة نادي قيمي : هي وحدة تستهدف الفتيات الصغيرات في سن

يتراوح ما بين (9 - 13) سنة.

إجمالي (30) فتاة كحد أدنى و(50) فتاة كحد أقصى.

وتهدف إلى غرس القيم السامية في نفوس الفتيات الصغيرات ، وتنمية الجوانب ( الحسية - العقلية - الاجتماعية) لديهن .

## 5. وحدة التأليف والنشر : وتهدف إلى التواصل مع الكتاب وأصحاب

الفكر؛ لإعداد وإنتاج إصدارات تربوية هادفة تخدم أهداف مشروع

الرائدة الأسرية.

### الشق الثاني من برنامج تفعيل المخرجات: البرامج العامة:

وتهدف إلى إقامة برامج متنوعة داخل وخارج مشروع الرائدة الأسرية تخدم المجتمع النسائي على نطاق أوسع وفي مجالات متعددة، منها:

#### أولاً: الملتقيات الأسرية (ملتقيات نواعم):

وتقام لعموم المجتمع النسائي في أماكن مؤهلة لإقامة الملتقيات الجماهيرية بمعدل (4) ملتقيات في السنة وتشمل عدة برامج متنوعة تهدف إلى تثقيف الأسرة (محاضرات - دورات تدريبية - مسابقات - معارض)

وقد تم إقامة ثلاث ملتقيات عامة في عام 1432هـ والمشاركة في إقامة ملتقى عام في محافظة وادي بن هشبل. وهذه الملتقيات هي: (ملتقى سر البناء ، الملتقى الأسري الأول ، ملتقى حياتي فرصة ، ملتقى نزهة وعبادة) .

#### ثانياً: المسابقات الإبداعية :

وتطرح لعموم المجتمع النسائي في المحافظة ، مع التركيز على التنوع والإبداع لدى المتسابقات، ومنها :

مسابقة أفضل عمل فني.

مسابقة أفضل عرض بوربوينت.

مسابقة في تصميم المواقع الإلكترونية.

مسابقة أفضل تصميم فوتوشوب.

مسابقة أدبيات (أفضل مقال - أفضل قصيدة)

مسابقة ثقافية (بحوث - ملخصات - حفظ متون علمية)

### ثالثاً: المعارض النسائية الخيرية

وتقام بمعدل مرتين في السنة ، في المخيمات الدعوية و المراكز النسائية المغلقة و الملتقيات النسائية العامة .

### برنامج تفعيل المخرجات في عامه الثاني 1433هـ :

اعتمد مشروع الرائدة الأسرية على تطوير برنامج تفعيل المخرجات في عامه الثاني ليضم أقسام عدة ، يحوي كل قسم عدداً من الوحدات؛ وذلك ليستوعب البرنامج جميع من تم تأهيلهن من الرائدات في الأعوام السابقة من خلال برنامجي إعداد وإمداد وبرنامج المسارات التخصصية، ولخدمة المجتمع وتثقيفه بصورة أوسع وفي مجالات عدة وهذه الأقسام هي :

#### أولاً: قسم البرامج والأنشطة:

ويهدف إلى تثقيف وتوعية المجتمع بإعداد وتقديم برامج متميزة كماً ونوعاً (دينية - اجتماعية - ثقافية) بما يتوافق مع أهداف مشروع الرائدة الأسرية.

ويحوي هذا القسم ثلاث وحدات رئيسية هي:

##### 1. وحدة الكلمة الطيبة:

وتهدف إلى توعية المجتمع من خلال تقديم المحاضرات والدروس الدينية في المساجد والدور وغيرها.

من محاضرات الوحدة ( محاضرة ليس هذا ما يريد5 - محاضرة أنت الربيع -

محاضرة لك استجبنا )

## 2 وحدة لآلى :

وتهدف إلى إعداد وتقديم برامج تثقيفية متنوعة تخدم معلمات وطالبات المدارس والمجمعات والأسواق النسائية.

من برامج الوحدة ( برنامج نصفي الآخر - برنامج ربيع العمر - برنامج صندوق أسراري ) .

## 3 وحدة معاً لنضيء الكون:

وتهدف إلى تثقيف المجتمع عن طريق إقامة الحملات التطويرية والملتقيات التربوية الهادفة.

من برامج الوحدة ( حملة أنا أحب ذاتي - ملتقى بستان سعادتي - برنامج صيفك على كيفك ) .

## ثانياً: قسم التواصل والإعلام:

ويهدف إلى التواصل مع المشاريع والجمعيات والمدارس والمراكز والمجمعات النسائية؛ للتعريف بمشروع الرائدة الأسرية وإبراز أهم أهدافه وإنجازاته على نطاق واسع.

ويحوي هذا القسم وحدتين رئيسيتين هما:

## 1. وحدة العلاقات العامة:

وتهدف إلى التواصل مع الجهات والبرامج والمراكز الموجودة في المنطقة على وجه العموم، ومع الجهات المستفيدة من برامج مشروع الرائدة الأسرية على وجه الخصوص، ودعم العلاقات بين تلك الجهات وبين مشروع الرائدة الأسرية، ودراسة حاجة المجتمع الدينية والثقافية والتربوية.

## 2. وحدة الدعاية والإعلام:

وتهدف إلى التواصل مع الجهات الإعلامية المختلفة؛ للإعلان عن برامج وأنشطة مشروع الرائدة الأسرية وإبراز أهم فعالياته وإنجازاته.

### ثالثاً: قسم تطوير المجتمع:

ويهدف إلى المساهمة الفاعلة في تطوير المجتمع النسائي بكافة شرائحه في المجالات (التدريبية والأسرية والذاتية) ويحوي هذا القسم أربعة نوادي رئيسية هي:

### 1. نادي التميز للتدريب:

ويهدف إلى تطوير عموم المجتمع النسائي من خلال إكساب وتنمية المهارات (الإدارية والاجتماعية والذاتية) لديهن. من دورات النادي ( دورة مهارات السكرتارية - دورة الذكاء التواصلي - دورة البرامج العقلية العليا ) .

### 2. نادي حياتي سكن:

ويهدف إلى تثقيف المرأة في مهارات الحياة الزوجية ، وأسس التربية السليمة للأبناء ، ويهدف أيضاً إلى تقديم برنامج متكامل لتأهيل المقبلات على الزواج. من دورات النادي ( دورة الحوار الزوجي - دورة فن إدارة المنزل - دورة فن التعامل مع المراهقين ) .

### 3. نادي رونق حياة :

ويهدف إلى تهيئة البيئة المناسبة للفتيات في مرحلة ما بين (16.24 سنة) لتنمية قدراتهن، وإبراز مواهبهن وتطوير معارفهن، والرقى بفكرهن. من برامج النادي ( دورة سباعية التفوق البشري - 14 قاعدة في سورة يوسف عليه السلام - عالم الفوتوشوب - زوايا طبية في حياة الفتاة ) .

### 4. نادي قيمي :

ويهدف إلى غرس القيم والأخلاق السامية في نفوس الفتيات الصغيرات في مرحلة ما بين (7.13 سنة) وتنمية المهارات الحسية والعقلية والاجتماعية لديهن. من برامج النادي ( دورة التفكير الإبداعي - عظماء في حياتنا - كنوز في سورة الكهف - الإبداع في عمل البطاقات - حلوى قيمي ) .

### رابعاً: قسم التصميم:

ويهدف إلى تصميم شعارات ومنشورات وإعلانات وبرامج مشروع الرائدة الأسرية . ويقوم عليه فريق متخصص في التصميم ممن تم تأهيلهم في مشروع الرائدة الأسرية ضمن برامجه التأهيلية والتخصصية.

### خامساً: قسم التأليف والنشر :

ويهدف إلى التواصل مع الكتاب وأصحاب الفكر لإعداد وإنتاج إصدارات تربوية هادفة تخدم أهداف مشروع الرائدة الأسرية.

### سادساً: قسم التدقيق اللغوي والإملائي:

ويهدف إلى متابعة ومراجعة برامج وإصدارات الأقسام الأخرى ومراجعتها لغوياً وتدقيقها إملائياً .

### سابعاً: قسم تقنية المعلومات :

يهدف إلى الإشراف على الموقع الإلكتروني لجمعية التنمية الأسرية ومتابعة تحديثه بشكل مستمر .

**عنوان الورقة :**  
**مشروع نادي دنيا بنات**

**مقدمتها :**  
**الأستاذة / فاطمة بنت عبد الله خياط**

بسم الله الرحمن الرحيم  
( مشروع نادي دنيا بنات )  
"المكان الذي تتطلع إليه كل فتاة"

مقدمة :

الفتاة أمل الأمة الواعد وطموحها الصاعد فهي البنت والأخت والأم  
إشراقه الحياة ونبع الصفاء مربية الأجيال وصانعة الرجال  
ورعايتها إتباع لنهج سيد المرسلين " استوصوا بالنساء خيراً"  
ومن جميل الرعاية فتح المحاضن والمناشط التي تجد الفتاة فيها نفسها وتعبر عن  
ذاتها بفكر إسلامي نير وأسلوب متجدد بعيداً عن زيف الباطل وأقنعة الضلالة  
وفي هذه الورقة سأعرض عليكم تجربة جمعية الشقائق في إقامة نموذج لهذه  
المشاريع التربوية نادي ( دنيا بنات ) والذي تم افتتاحه 1432/4/1هـ  
وستتعرف على تأسيس وتفعيل هذا المحضن من خلال المحاور الآتية :

• أهمية هذا المشروع

• الخطة الاستراتيجية للنادي

• آلية العمل في النادي وإدارته

• مخرجات النادي في العام الأول

أسأل المولى أن يبارك لكل من ساهم أو دعم أو ساند أو عمل في هذا المشروع  
المبارك وأتقدم بجزيل الشكر لجمعية البر بالمنطقة الشرقية وللقائمين على هذا  
الملقى السنوي ويبارك في جهودهم ويجعلها في موازين حسناتهم

**فكرة النادي**

## نادي متخصص للفتاة يلبي احتياجاتها ويحقق رغباتها بهوية إسلامية وأساليب عصرية

### الحاجة للمشروع :

- شبه انعدام الأندية الآمنة والتربوية الخاصة بالمرأة والفتاة .
  - اقتصار أنشطة الفتيات على دور التحفيظ والمدارس القرآنية
  - الأثر الإيجابي الذي ظهر على الفتيات المشاركات في هذه الأنشطة إذا وجدت .
  - عزوف كثير من الفتيات عنها لعدم وجود الرغبة وعدم مناسبتها لهم
  - اهمية وجود برامج مستمرة لاستثمار المواهب والقدرات الموجودة عند الفتيات بما يعود على المجتمع وعليهن بالنفع والفائدة
  - مقاومة التأثير السلبي للإعلام على تفكير الفتيات وسلوكهن
  - انتشار عدد من الظواهر التي تخالف الهوية الإسلامية بين الفتيات مثل الایمو.
  - توفير البيئة التربوية للفتيات لملائمة المتغيرات المعاصرة
  - حماية الفتيات من الأفكار التغريبية ومحاضن السوء أو الإهمال والفراغ
- ولذلك قامت جمعية الشقائق بدراسة مسحية شملت الدراسة 900 فتاة وامرأة تحدد من خلالها اهتمامات واحتياجات الفتيات وميولهن.
- وتبين من خلال الدراسة أن الفتيات يفتقدن للبيئات الترويحية والمؤسسات التي تقدم خدمات خاصة بهم وتناسب تفكيرهم، ويندر مراعاة خصوصية الفتاة في المراكز والأنشطة المجتمعية إن وجدت .
- لذا كانت فكرة هذا النادي ليكون متنفساً للفتاة ومورداً تربوياً ومجالاً لصقل المواهب واكتساب المهارات

## مميزات النادي :

- فكرة رائدة وإبداعية للامسة احتياج الفتيات .
- بيئة مناسبة بخصوصية الفتاة و يسعى لبناء شخصية الفتاة المتكاملة
- بيئة تروحية تربوية حضارية آمنة
- يساعد المربيات في تربية البنات وتوجيههم التوجيه السليم .
- يكسب الفتاة المهارة بحرفية عالية وأداء متميز .
- يرفع الموهوبات ويشجع على الإنتاج والإيجابية في الحياة .

## انطلاقة مشروع ( نادي الفتيات )

- إقامة ورش عمل للتخطيط الإستراتيجي للنادي بإشراف متخصص وضع من خلالها المؤشرات والبرامج للنادي..
- عقد ورش عمل لتحديد المرافق والاحتياجات المطلوبة في النادي وشارك فيها مشرفات برامج الفتيات والفتيات ومتخصصات في احتياجات الفتيات
- تصميم مقر للنادي بمواصفات تحقق الهدف المنشود و صورة جذابة .
- عقد ورش عمل مع مشرفات برامج الفتيات ومتخصصات في علم النفس وتربويات ومرشدات للفتيات لأجل تحديد احتياجات القائمت على برامج الفتيات التربوية والمهارية ووضع خطة تدريبية وتطويرية شاملة لتأهيل الكادر الذي يعمل في النادي
- قامت الجمعية بإعداد دراسة مسحية تحت مسمى :  
( طموحاتي وآمالي إلى أين ؟؟ ) لمتابعة التغييرات التي حدثت في المجتمع خاصة أن التغيير في الاهتمامات سريع الانتشار بين هذه الفئة المستهدفة وشملت الدراسة 700 فتاة.

## الخطة الاستراتيجية للمشروع :

الرسالة :

نحن نادي ترفيهي ..مهاري ..وتربوي ، يسعى لإسعاد الفتاة وتربيتها وتحقيق ذاتها ، من خلال بيئة ترفيهية وتربوية جاذبة وفريق عمل مؤهل ، لإخراج فتاة متميزة معتزة بدينها .

الرؤية:

المكان الذي تحقق الفتاة فيه ذاتها ، وتطور مهارتها بهوية إسلامية وأساليب  
عصرية

الأهداف:

- تكوين صورة زاهية وجاذبة للنادي
- إيجاد بيئة تربوية و ترفيهية متميزة
- إيجاد مقر بمعايير متميزة
- بناء منظومة البرامج وفق الاحتياجات والرغبات
- بناء نظام اداري وتقني فعال
- ربط الأداء بالإستراتيجية
- تحقيق الاكتفاء الذاتي للميزانية التأسيسية والتشغيلية
- حسن استثمار ممتلكات النادي

القيم:

- مراعاة الضوابط شرعية
- فتاة واعية بقيم راقية

- فتياتنا سر تميزنا وإبداعنا
- برامج هادفة في بيئة جاذبة
- التمكين وإعطاء الفرص
- تواصل متميز.. بشفاه باسمه

### سياسات العمل في النادي:

- المجتمع شريك وليس متلقي للخدمة فقط (يديره ويستفيد)
- المحافظة على الهوية (الهوية الإسلامية ، الهوية الإدارية)
- الضبط الإداري والنمذجة ( التوثيق )
- التعامل الراقى والمرونة ( مع قانون مكتوب )
- إعداد برامج تحمل طابع البناء وغرس القيم عند الفتيات وتحقق الرغبات وتلبي الاحتياجات .
- التجديد والابتكار في عرض البرامج والأنشطة والخروج بأفكار جديدة في الطرح والعرض .
- إعداد جيل قائد قادر على تحمل المسؤولية الاجتماعية والوظيفية

### تحديد الفئات المستفيدة من المشروع :

الفئات المستهدفة :

فتيات جدة

### الفئات المستفيدة :

1 - الآباء والأمهات

2 - دور الرعاية الاجتماعية

3 - دور الأيتام

4 - دور التحفيظ

5 - المدارس

6 - مراكز أنشطة الفتيات

### إدارة المشروع :

1 -الجهة الإشرافية : يشرف على النادي جمعية الشقائق الخيرية المسجلة برقم (

306 ) تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية .

2 -المجلس الإشرافي : شكلت إدارة الجمعية مجلساً إشرافياً من عدد من

المتخصصين ( رجال - نساء ) في مجالات متعددة : (إداريين -أكاديميين -

موهوبين -إدارة أنشطة الفتيات -مشرفات أنشطة -تسويق ) لوضع الرؤى

العامة لإستراتيجيات الإشراف العام على النادي .

### الجهة الإدارية :

يدير النادي إدارة نسائية مؤهلة ومتعددة التخصصات تتولى وضع الخطة وتنفيذها

والإشراف المتخصص على المرافق المتنوعة ومتابعة مؤشرات الأداء للمتابعة والتقويم .

### خدمات المشروع

بيئة ترفيهية وترويقية :

- 1 . نادي رياضي: وهو نادي متكامل يشرف عليه أخصائيات تغذية يقدم خدمات رياضية وترفيهية مناسبة .
- 2 . مسبح
- 3 . كوفي شوب
- 4 . صالة ألعاب ( حركي - ذكائي ) مخصصة للفتيات الصغيرات
- 5 . مسرح لإقامة احتفالات وبرامج مسرحية
- 6 . الإنترنت
- 7 . الجلسات العامة
- 8 . أكشاك وسوق مصغر

#### بيئة تربوية ثقافية :

- 1 . المكتبة
- 2 . قاعات تدريب مجهزة بتقنيات وأثاث عصري
- 3 . برامج لبناء الفتيات تربوياً ومهارياً ونفسياً .

#### بيئة مهارية وتطويرية :

- 1 . دورات تطوير الذات وبناء القدرات
- 2 . دورات إدارية
- 3 . قاعات كمبيوتر للتقنية
- 4 . قاعة تجميل احترافي
- 5 . معمل للرسم
- 6 . مطبخ تدريبي

الدليل الإرشادي للنظم والإجراءات في النادي ويشمل :

|    |                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | المقدمة                                                                                                            |
| 2  | الفهرس                                                                                                             |
| 3  | الخطة الإستراتيجية للجمعية                                                                                         |
| 4  | الخطة الإستراتيجية للنادي                                                                                          |
| 5  | الهيكل التنظيمي الإداري                                                                                            |
| 6  | ضوابط البرامج والأنشطة                                                                                             |
| 7  | وسائل لتقييم أداء الوحدة                                                                                           |
| 8  | آلية ربط البرامج بالأهداف الإستراتيجية ( نموذج المصفوفة )                                                          |
| 9  | قواعد وتنظيمات إدارية                                                                                              |
| 10 | الدليل الإجرائي للبرامج                                                                                            |
| 10 | <u>قواعد وتنظيمات مالية:</u><br>✓ نظام الفواتير<br>✓ نظام حساب الاشتراكات في البرامج<br>✓ نظام الخصومات في البرامج |
| 11 | الخطة التسويقية                                                                                                    |
| 12 | الإجراءات المتبعة عند تصميم الإعلانات                                                                              |
| 13 | الوحدات                                                                                                            |
| 14 | وحدة الشؤون الإدارية                                                                                               |
| 15 | وحدة البرامج                                                                                                       |
| 16 | وحدة التدريب والتطوير                                                                                              |
| 17 | وحدة الأنشطة والخدمات العامة                                                                                       |

استدامة المشروع :

- 1 . جميع المرافق يمكن تأجيرها ووضعت عقود ومميزات للتأجير ( المسرح – القاعة الاحتوائية – قاعات التدريب – الكوفي )
- 2 . البرامج برسوم تغطي التكلفة التشغيلية للبرنامج
- 3 . إقامة دورات متخصصة في التجميل والطبخ وبرامج الكمبيوتر والرسم
- 4 . إقامة برامج جماهيرية في المسرح برسوم تساهم في تغطية المصاريف التشغيلية

#### قنوات التسويق والاعلان عن البرامج

- موقع إلكتروني
- منتدى
- الفيس بوك
- الصحف والمجلات
- بروشورات مطبوعة
- رسائل sms
- إيميلات
- تويتر
- يوتيوب

التوثيق : تقارير / صور / منتجات

التقييم : من خلال استبانة تقييم لكل برنامج من المستفيدات

## العاملات في النادي



مخرجات النادي خلال عام  
عدد الموظفات في النادي :  
(13) موظفة ، (122) متعونة.

البرامج التي تم تقديمها  
- برامج تربية

| برنامج                        | الفئة                | مدة البرنامج                     | المستفيدات |
|-------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------|
| قيمي                          | إبتدائي              | أربعة لقاءات لمدة شهرين          | 56         |
| رائدات                        | متوسط                | أربعة لقاءات لمدة شهرين          | 28         |
| طفولة واعدة " متعة العلوم"    | إبتدائي              | 10 أيام                          | 53         |
| عالم بالوانك                  | جميع المراحل<br>صيفي | 15 يوم                           | 153        |
| طفولة واعدة " امنيتي "        | إبتدائي              | 10 أيام                          | 53         |
| ليالي الرحمة                  | جميع المراحل         | اسبوعين                          | 53         |
| برنامج استقبال للتييمات       | إبتدائي              | يوم                              | 31         |
| أضيء عالمي                    | إبتدائي              | الفصل الدراسي الاول (10) لقاءات  | 68         |
| عالمية أنت                    | متوسط                | الفصل الدراسي الاول (10) لقاءات  | 28         |
| صباحات النجاح                 | ثانوي                | الفصل الدراسي الاول (6) لقاءات   | 26         |
| طفولة واعدة ( مختبر<br>الذكاء | إبتدائي              | 10 أيام                          | 96         |
| ملتقى التفوق A+               | متوسط و ثانوي        | يومين                            | 99         |
| أضيء عالمي                    | إبتدائي              | الفصل الدراسي الثاني (10) لقاءات | 100        |
| عالمية أنت                    | متوسط                | الفصل الدراسي الثاني (10) لقاءات | 36         |
| صباحات النجاح                 | ثانوي                | الفصل الدراسي الثاني (6) لقاءات  | 26         |
| عدد المستفيدات                |                      |                                  | 900        |

- برامج جماهيرية

| مقدمة اللقاء     | عدد الحضور | موضوع اللقاء                     |
|------------------|------------|----------------------------------|
| أ. هدى با قادر   | 140        | تقديراً لذاتي أعلنت احترامي      |
|                  | 90         | الحفل الختامي للملتقى رائدات     |
|                  | 11         | لقاء الهدي النبوي                |
| دلال قرنفة       | 60         | لقاء على الهواء مباشرة           |
|                  | 170        | الحفل الختامي لطفولة واعدة       |
| الماس الهجن      | 23         | حوارنا مع أبنائنا .. طريق للقلوب |
| وفاء على الله    | 50         | لحظة يا بنات                     |
| اميرة باهميم     | 40         | فتياتنا .. ماذا يردن؟            |
| فاطمة فتح الدين  | 64         | ثقتي بنفسي كيف أبنيتها           |
|                  | 643        | المعرض الحرفي                    |
| زين عطية         | 190        | اعقلها وتغير                     |
|                  | 150        | داعيات المستقبل                  |
|                  | 200        | نسائم الرحمة                     |
|                  | 200        | بازار فرحة عيد                   |
| د/فاطمة نور ولي  | 44         | صحة المرأة                       |
| جمانة الجنادي    | 40         | بيوت من نور                      |
| نادي خبرة        | 24         | بين عيدين                        |
| نادي خبرة        | 40         | قصة نجاح                         |
| د / نادية العلمي | 37         | النانو في حياتنا                 |
| د / لطيفة القرشي | 72         | على عتبة عام جديد                |
|                  | 2288       | 17 لقاء جماهيري                  |

- برامج تطويرية مهارية

| المستفيدات | الدورات                          |
|------------|----------------------------------|
| 17         | التصوير الفوتوغرافي              |
| 53         | فوتوشوب تصوير                    |
|            | سوتش ماكس                        |
|            | ألوان زيتية                      |
|            | كوروشيهات                        |
|            | التلوين بالفحم والباستيل والرصاص |
|            | حوارات إنجليزية                  |
|            | خطوط المكياج                     |
|            | أساسيات التصوير                  |
| 23         | اتكيت                            |
| 59         | خطل دليل شخصيتك                  |
| 16         | صناع الحياة                      |
| 37         | الذكاءات المتعددة                |
| 35         | طلبات بنات                       |
| 27         | تصوير                            |
| 15         | مكياج                            |
| 18         | رسم علي الزجاج                   |
| 10         | فوتوشوب                          |
| 6          | تزيين كيك                        |

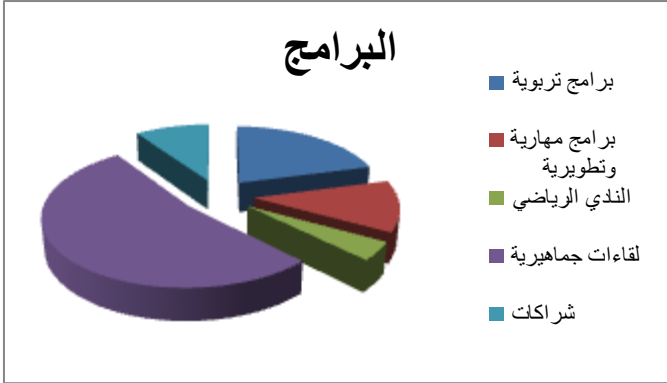
|     |                         |
|-----|-------------------------|
| 10  | لمسات                   |
| 70  | حياتي مشروع             |
| 12  | الذكاء العاطفي          |
| 15  | كيف أخطط لحياتي         |
| 30  | حفلاتي كيف اعدّها       |
| 19  | ملتقى A+                |
| 7   | تصوير فوتوغرافي         |
| 15  | فن الحوار               |
| 30  | الذكاءات المتعددة       |
| 524 | 24 دورة مهارية وتطويرية |

- المستفيدات من النادي الرياضي

|     |            |                |
|-----|------------|----------------|
| 11  | رجب        | النشاط الرياضي |
| 19  | شعبان      |                |
| 18  | القعدة     |                |
| 27  | الحج       |                |
| 43  | محرم       |                |
| 23  | صفر        |                |
| 47  | ربيع الاول |                |
| 188 | المستفيدات |                |

- المستفيدات من النادي إجمالاً

|      |                              |
|------|------------------------------|
| 900  | برامج تربوية                 |
| 524  | 24 دورة مهارية وتطويرية      |
| 188  | المستفيدات من النادي الرياضي |
| 2288 | 15 لقاءات جماهيرية           |
| 415  | تأجير مرافق                  |
| 4315 |                              |



## التوصيات :

يمكن ايجاز أهم التوصيات فيما يلي ....

- أهمية عناية المجتمع وخاصة المهتمين بالعملية التربوية بإيجاد المحاضن التربوية للفتيات والفتيان خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في وسائل الإعلام والإنترنت.
- أهمية وجود مؤسسات تربوية متخصصة تعنى بالفتيات والفتيان للتوجيه التربوي وممارسة هوايات متنوعة وأنشطة ابداعية بأساليب عصرية متطورة.
- الاعتماد على التخطيط الاستثماري في العمل التربوي والعمل الاجتماعي لضمان جودة واستدامة البرامج والمشاريع.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في مجال التربية عبر اللقاءات وتبادل الخبرات ونرحب بأي أفكار أو اقتراحات ونسعد بالتعاون مع أي جهة ترغب في الاستفادة من هذا المشروع لأن من أهداف الشقائق الاستراتيجية بناء منظومة مشاريع قابلة للتسويق والاقتداء.
- إقامة ملتقى سنوي يختص بالجهات التي تهتم بالفتيان والفتيات والطفولة في جميع المجالات والتخصصات.