



# المؤسسات الأهلية والجمعيات الأهلية: صورٌ ذهنيةٌ وفجواتٌ توقع

## دراسة مسحية ميدانية

أ.د. عبدالله بن عبدالرحمن البريدي - د. أحمد بن عبدالله الكبير

8 شعبان 1445هـ - 18 فبراير 2024

## أسئلة الدراسة ومنهجيتها:



سؤال الدراسة الرئيس يكمن في الآتي: ما طبيعة الصورة الذهنية للجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية؟

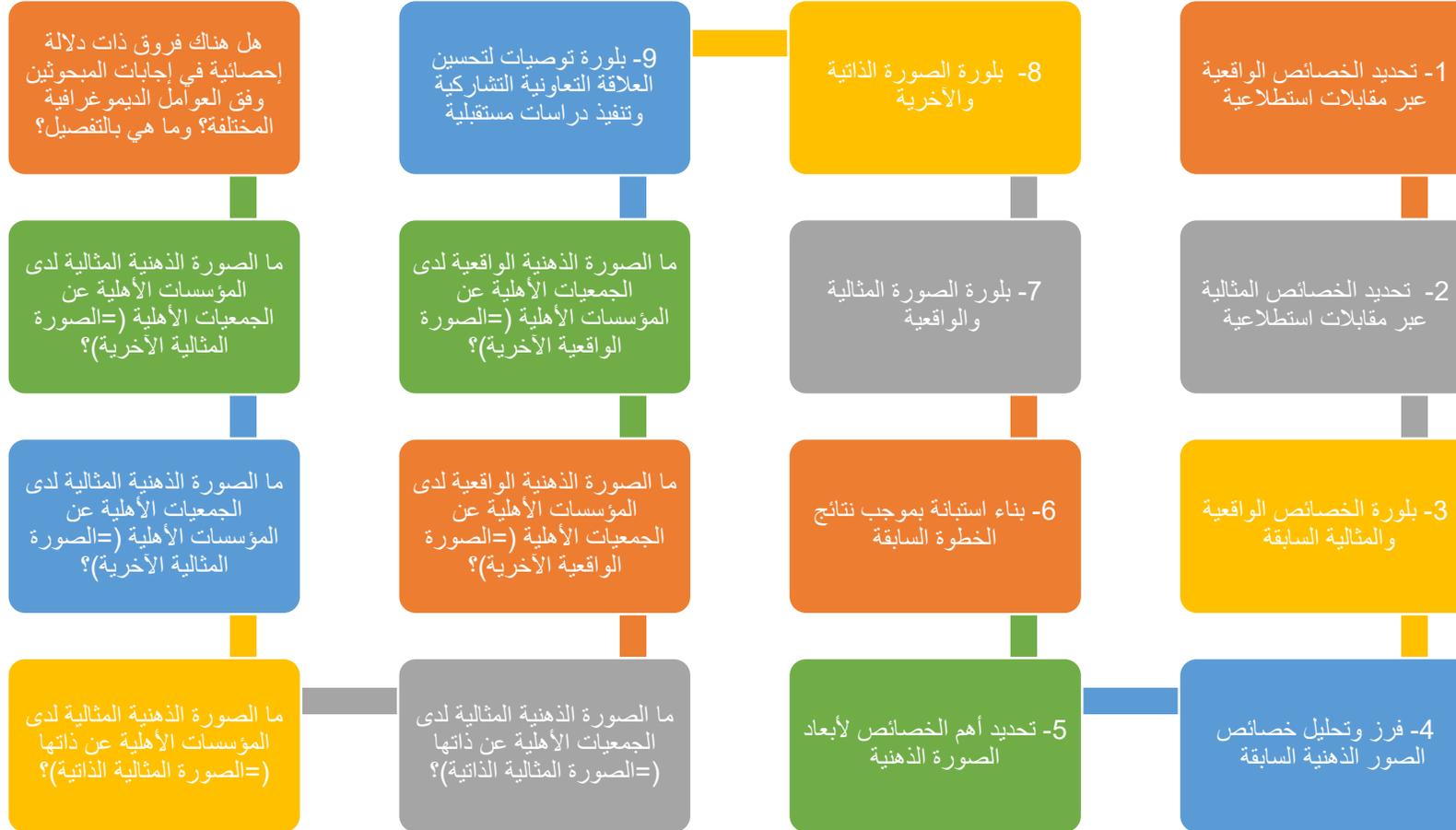
وينبع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الصورة الذهنية الواقعية لدى الجمعيات الأهلية عن ذاتها (=الصورة الواقعية الذاتية)؟
2. هل يغلب على الصورة الذهنية الواقعية لدى الجمعيات الأهلية عن ذاتها الجانب الإيجابي أو السلبي؟
3. ما الصورة الذهنية الواقعية لدى المؤسسات الأهلية عن ذاتها (=الصورة الواقعية الذاتية)؟
4. هل يغلب على الصورة الذهنية الواقعية لدى المؤسسات الأهلية عن ذاتها الجانب الإيجابي أو السلبي؟

## أسئلة الدراسة ومنهجيتها:



5. ما الصورة الذهنية الواقعية لدى الجمعيات الأهلية عن المؤسسات الأهلية (=الصورة الواقعية الآخريّة)؟
6. ما الصورة الذهنية الواقعية لدى المؤسسات الأهلية عن الجمعيات الأهلية (=الصورة الواقعية الآخريّة)؟
7. ما الصورة الذهنية المثالية لدى الجمعيات الأهلية عن ذاتها (=الصورة المثالية الذاتية)؟
8. ما الصورة الذهنية المثالية لدى المؤسسات الأهلية عن ذاتها (=الصورة المثالية الذاتية)؟
9. ما الصورة الذهنية المثالية لدى الجمعيات الأهلية عن المؤسسات الأهلية (=الصورة المثالية الآخريّة)؟
10. ما الصورة الذهنية المثالية لدى المؤسسات الأهلية عن الجمعيات الأهلية (=الصورة المثالية الآخريّة)؟
11. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وفق العوامل الديموغرافية المختلفة؟ وما هي بالتفصيل؟



## صورة واقعية أخرى

### كيف ترى المؤسسات الجمعيات واقعيًا؟

إيجابياً: مسهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وذات سمة جيدة، مع القدرة على الوصول إلى الفئات المهمشة، وتقديم خدمات عالية الجودة، والقدرة على الإبداع والابتكار.

سلبياً: مواردها المالية ضعيفة، مع ضعف في الإدارة والحوكمة، وضعف في الأثر الاجتماعي للمشاريع، وضعف في المتابعة والتقييم للمشاريع، وضعف في الشفافية والمساءلة.

### كيف ترى الجمعيات المؤسسات واقعيًا؟

إيجابياً: مسهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وذات سمة جيدة، مع إمكانيات مالية كبيرة، وقدرة على الدعم الفني وكذلك الدعم اللوجستي.

سلبياً: لا تتفهم احتياجات الجمعيات بشكل جيد، ويصعب الحصول على الدعم منها في سياق شروط تعجيزية، مع وضوح معايير التقييم وعدم الاستمرارية في الدعم.

## صورة مثالية أخرى

### كيف تحب المؤسسات أن تكون الجمعيات؟

أن تصل بشكل أكبر إلى الفئات المهمشة، وأن تقدم خدمات بجودة أعلى، وأن تطور الأداء الإبداعي والابتكاري، وتحسن جوانب الحوكمة والشفافية والمساءلة، والمتابعة والتقييم للمشاريع، وأن تتمكن من تنمية مواردها المالية الذاتية، وأن ترفع مستويات تحقيق الأثر المجتمعي، وأن تبلور استراتيجية واضحة للتنمية في سياق أهداف أكثر وضوحاً.

### كيف تحب الجمعيات أن تكون المؤسسات؟

أن تفهم الاحتياجات الحقيقية للجمعية بصورة أفضل، مع دعم مالي مستدام، وتقديم دعم فني ولوجستي، وبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجمعيات، وتسهيل في التعامل مع المؤسسات، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، في سياق معايير واضحة لتقييم المشاريع، وشروط وإجراءات واضحة، مع وجوب عدم تدخل المؤسسات المانحة في إدارة الجمعيات الأهلية.

## صورة واقعية ذاتية

### كيف ترى المؤسسات ذاتها؟

إيجابياً: حرصها على البذل والعطاء، والوفاء بمتطلبات الحوكمة، سلبياً: لا تركز على حل مشاكل الجمعيات بقالب جذري، مع تقلص الدعم من جراء كثرة الجمعيات، ولا تدعم المصروفات التشغيلية، ولا المشاريع الطويلة.

### كيف ترى الجمعيات ذاتها؟

إيجابياً: تتمتع بسمعة جيدة، مع تفاني العاملين، وقدرة على التعامل مع المستفيد بشكل مباشر.

سلبياً: ضعيفة في استدامتها المالية، وفي دراساتها، وفي متخصصيها في المشاريع، وفي مواردها وكفاءتها في إدارة الأصول، وفي الاستقطاب والاستبقاء، مع كثرة لوائحها وتعليماتها.

## صورة مثالية ذاتية

### كيف تحب المؤسسات أن تكون؟

أن تتطور تقنياً وتواكب التحول الرقمي، وأن تسهم بشكل أكبر في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وأن تحقق بناء مؤسسياً متكاملًا، ومستويات أعلى من الحوكمة والإفصاح والشراكات، مع تبني مشاريع اجتماعية ذات طابع استراتيجي في سياق شروط واقعية.

### كيف تحب الجمعيات أن تكون؟

أن تحقق مستويات أعلى من الشفافية والسمعة التنظيمية، وأن تركز على الأولويات والبناء المؤسسي والاحترافية في العمل، وأن تفعّل إسهاماتها بشكل أكبر في تحقيق رؤية 2030، وأن تمارس الابتكار والتطوير في المشاريع والخدمات ونماذج العمل، وأن تطور بيئة العمل بما يعين على الاستقطاب والاستبقاء، وتحقيق فعالية أكبر في الشراكات المتنوعة.

الصور  
الواقعية  
والمثالية،  
الذاتية  
والأخرية  
للمؤسسات  
الأهلية  
والجمعيات  
الأهلية

## صورة واقعية ذاتية

### كيف ترى المؤسسات ذاتها؟

إيجابياً: حرصها على البذل والعطاء، والوفاء  
بمتطلبات الحوكمة.

سلبياً: لا تركز على حل مشاكل الجمعيات بقالب  
جذري، مع تقلص الدعم من جراء كثرة الجمعيات، ولا  
تدعم المصروفات التشغيلية، ولا المشاريع الطويلة.

### كيف ترى الجمعيات ذاتها؟

إيجابياً: تتمتع بسمعة جيدة، مع تفاني العاملين،  
وقدرة على التعامل مع المستفيد بشكل مباشر.

سلبياً: ضعيفة في استدامتها المالية، وفي  
دراساتها، وفي تخصيصها في المشاريع، وفي  
مورادها وكفاءتها في إدارة الأصول، وفي  
الاستقطاب والاستبقاء، مع كثرة لوائحها وتعاميمها.

## صورة واقعية آخريّة

### كيف ترى المؤسسات الجمعيات واقعيًا؟

إيجابياً: مسهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وذات سمة جيدة، مع القدرة على الوصول إلى الفئات المهمشة، وتقديم خدمات عالية الجودة، والقدرة على الإبداع والابتكار.

سلبياً: مواردها المالية ضعيفة، مع ضعف في الإدارة والحوكمة، وضعف في الأثر الاجتماعي للمشاريع، وضعف في المتابعة والتقييم للمشاريع، وضعف في الشفافية والمساءلة.

### كيف ترى المؤسسات واقعيًا؟

إيجابياً: مسهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وذات سمة جيدة، مع إمكانيات مالية كبيرة، وقدرة على الدعم الفني وكذلك الدعم اللوجستي.

سلبياً: لا تتفهم احتياجات الجمعيات بشكل جيد، ويصعب الحصول على الدعم منها في سياق شروط تعجيزية، مع وضوح معايير التقييم وعدم الاستمرارية في الدعم.

## صورة مثالية ذاتية

### كيف تحب المؤسسات أن تكون؟

أن تتطور تقنياً وتواكب التحول الرقمي، وأن تسهم بشكل أكبر في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وأن تحقق بناء مؤسسياً متكاملًا، ومستويات أعلى من الحوكمة والإفصاح والشراكات، مع تبني مشاريع اجتماعية ذات طابع استراتيجي في سياق شروط واقعية.

### كيف تحب الجمعيات أن تكون؟

أن تحقق مستويات أعلى من الشفافية والسمعة التنظيمية، وأن تركز على الأولويات والبناء المؤسسي والاحترافية في العمل، وأن تفعّل إسهاماتها بشكل أكبر في تحقيق رؤية 2030، وأن تمارس الابتكار والتطوير في المشاريع والخدمات ونماذج العمل، وأن تطور بيئة العمل بما يعين على الاستقطاب والاستبقاء، وتحقيق فعالية أكبر في الشراكات المتنوعة.

## صورة مثالية آخريّة

### كيف تحب المؤسسات أن تكون الجمعيات؟

أن تصل بشكل أكبر إلى الفئات المهمشة، وأن تقدم خدمات بجودة أعلى، وأن تطور الأداء الإبداعي والابتكاري، وتحسن جوانب الحوكمة والشفافية والمساءلة، والمتابعة والتقييم للمشاريع، وأن تتمكن من تنمية مواردها المالية الذاتية، وأن ترفع مستويات تحقيق الأثر المجتمعي، وأن تبلور استراتيجية واضحة للتنمية في سياق أهداف أكثر وضوحاً.

### كيف تحب الجمعيات أن تكون المؤسسات؟

أن تفهم الاحتياجات الحقيقية للجمعية بصورة أفضل، مع دعم مالي مستدام، وتقديم دعم فني ولوجستي، وبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجمعيات، وتسهيل في التعامل مع المؤسسات، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، في سياق معايير واضحة لتقييم المشاريع، وشروط وإجراءات واضحة، مع وجوب عدم تدخل المؤسسات المانحة في إدارة الجمعيات الأهلية.

### صورة واقعية آخريّة

#### كيف ترى المؤسسات الجمعيات واقعيًا؟

الجمعيات منظمات محورية ومساهمة في التنمية المجتمعية عبر تقديم خدمات للمستفيد بشكل مباشر، ولكن إدارتها ضعيفة وكذلك حوكمتها، مع ضعف في استدامتها المالية.

#### كيف ترى المؤسسات واقعيًا؟

المؤسسات منظمات محورية ومساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، عبر تقديم دعم مالي وفني ولوجستي، ولكنها لا تتفهم احتياجات الجمعيات مع شروط تعجيزية وقدر من الغموض.

### صورة واقعية ذاتية

#### كيف ترى المؤسسات ذاتها؟

نحن مؤسسات داعمة فقط، والاستدامة والبقاء والتوسع مسؤولية الجمعيات.

#### كيف ترى الجمعيات ذاتها؟

نحن جمعيات جيدة الأداء، ولكن ينقصنا الدعم والتمكين الكافيين لتحقيق الاستدامة والبقاء والتوسع.

#### فجوة التوقعات:

1. تطوير الجمعيات وبقائها واستدامتها وتوسعها: يقع على عاتق من؟ (على الجمعيات).
2. معالجة تدخل المؤسسات في عمل الجمعيات: يقع على عاتق من؟ (على المؤسسات).
3. استخدام آليات واضحة ولغة مفهومة وشروط ملائمة: يقع على عاتق من؟ (على الطرفين).
4. تمويل المشاريع الاستراتيجية طويلة الأجل: يقع على عاتق من؟ (على الطرفين).
5. تصحيح الصورة الذهنية المغلوطة: يقع على عاتق من؟ (على الطرفين).

### صورة مثالية آخريّة

#### كيف تحب المؤسسات أن تكون الجمعيات؟

أن تحقق غايتها بشكل أعلى جودة، مع حوكمة وشفافية أعلى، واستدامة مالية في سياق رؤية استراتيجية ذات طابع تنموي.

#### كيف تحب الجمعيات أن تكون المؤسسات؟

أن تقترب أكثر من الجمعيات وتتفهمها بشكل أفضل، مع دعم مالي وفني مستدام ضمن آليات واضحة وقابلة للتطبيق، مع وجوب عدم تدخل المؤسسات المانحة في إدارة الجمعيات الأهلية.

### صورة مثالية ذاتية

#### كيف تحب المؤسسات أن تكون؟

أن نواكب التحول الرقمي، مع مستويات أعلى من الحوكمة والإفصاح والشراكات والإسهامات التنموية الاستراتيجية.

#### كيف تحب الجمعيات أن تكون؟

أن نحسن من السمعة التنظيمية بجانب الأداء المؤسسي وممارسة ابتكارية أكبر، مع جعل بيئتنا جاذبة للكفاءات والشركات.

الصورة  
الواقعية  
والمثالية،  
الذاتية  
والآخريّة  
وفجوة  
التوقعات  
للمؤسسات  
الأهلية  
والجمعيات  
الأهلية

1. تطوير الجمعيات وبقائها واستدامتها وتوسعها: يقع على عاتق من؟ (على الجمعيات).
2. معالجة تدخل المؤسسات في عمل الجمعيات: يقع على عاتق من؟ (على المؤسسات).
3. استخدام آليات واضحة ولغة مفهومة وشروط ملائمة: يقع على عاتق من؟ (على الطرفين).
4. تمويل المشاريع الاستراتيجية طويلة الأجل: يقع على عاتق من؟ (على الطرفين).
5. تصحيح الصورة الذهنية المغلوطة: يقع على عاتق من؟ (على الطرفين).

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، بلور الباحثان باقية من التوصيات التي من شأنها تحسين الأداء لدى المؤسسات المانحة والجمعيات الأهلية في جوانب تأسيسية عديدة، وتعزيز التعاون وتمتين الشراكة الاستراتيجية بينهما، ويمكن تقسيم هذه التوصيات إلى مسارين، وذلك كما يلي:

### توصيات للمؤسسات المانحة:

1. من الضروري أن تسعى المؤسسات المانحة لتحسين فهمها للاحتياجات لدى الجمعيات، وهذا أمر يتطلب تنقيباً ميدانياً خاصاً من قبل المؤسسات، يترتب عليه وضع دليل عملي محكم، تُستخدم فيه لغةً فنية واضحة مفهومة لجميع أطراف التعامل بما في ذلك شروط الدعم.
2. من المهم إعادة النظر في منظومة شروط الدعم لدى المؤسسات المانحة، بحيث لا تتضمن شروطاً تعجيزية أو شروطاً صعبة التحقيق، أو شروطاً غامضة، مع أهمية تقديم عون استشاري للجمعيات لفهم الشروط وتحقيقتها عبر مراحل تطويرية ذات طابع مؤسسي مستدام.

3. من المهم وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم أعمال الجمعيات وإنجازاتها، وسيكون أمراً مفيداً لو وضعت المؤسسات المانحة دليلاً عملياً تفصيلاً لعملية التقييم مع أتمتته بطريقة تيسر العمل وإدخال البيانات ورفع التقارير المطلوبة من قبل الجمعيات.

4. وضع المؤسسات المانحة لآلية محكمة تضمن عبرها تدفق الدعم لمشاريع جوهرية مختارة لدى الجمعيات من شأنها تحقيق مستويات عالية من الأثر المجتمعي المتوخى، مع أهمية شرح هذه الآلية للجمعيات وتمكينها من تطبيقها من خلال عون استشاري يُقدم بقالب ملائم.

5. بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية، تنفذ المؤسسات المانحة دراسات تطبيقية معمقة ذات طبيعة نوعية وكمية، تنقب عبرها عن الخصائص الواردة في هذه الدراسة، من أجل التأكد من اتسام هذه المؤسسات بتلك الخصائص، ومن ذلك ما يتصل بالصور الذهنية، سواء كانت واقعية أو مثالية، ذاتية أو آخريّة، والسعي لبلورة توصيات عملية ذات طابع تطويري جوهري في بنية عمل المؤسسات.

6. بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية، تقوم المؤسسات المانحة بالتنسيق مع الجامعات السعودية لإدراج موضوعات بحثية تمس الأبعاد الجوهرية في أداء المؤسسات، ضمن برامج الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وتقديم ما يلزم من دعم معلوماتي ولوجستي ومالي، بما يسهم في إجراء دراسات تراكمية عالية الجودة.

7. اطلاع المعنيين والقياديين في المؤسسات على التجارب الدولية في مجال التعاون بين المؤسسات المانحة والجمعيات والجهات المستفيدة، واستخلاص دروس مستفادة، يجري عرضها في منتديات وفعاليات متخصصة.



(1) من الضروري أن تسعى الجمعيات الأهلية لتعزيز قدراتها المالية وتنمية مواردها الذاتية، عبر منظومة إدارية فعالة، مع مراعاة التشريعات والأنظمة المعتمدة.

(2) من الضروري سعي الجمعيات لتحسين الأداء الإداري المؤسسي، والوفاء بمتطلبات الحوكمة بشكل أفضل، وتعزيز الشفافية والمساءلة عبر آلية مؤسسية مستدامة.

(3) من المهم وضع الجمعيات لدليل عملي محكم تضمن من خلاله تحديد المشاريع التي تحقق مستويات عالية من الأثر المجتمعي، مع تضمن الدليل لمنهجية تقيس به هذا الأثر بدقة وتقوم بتوثيقه بشكل ملائم.

(4) من الضروري سعي الجمعيات لتحسين كفاءة متابعة وتقييم المشاريع التي تنفذها عبر آلية محكمة مع أتمتة هذه الآلية وإشراك المؤسسات المانحة المعنية بالمعلومات اللازمة.

(5) بالتعاون مع مجلس الجمعيات الأهلية، تنفذ الجمعيات الأهلية لدراسات تطبيقية معمقة ذات طبيعة نوعية وكمية، تنقب عبرها عن الخصاص الواردة في هذه الدراسة، من أجل التأكد من اتسام هذه الجمعيات بتلك الخصاص، ومن ذلك ما يتصل بالصور الذهنية، سواء كانت واقعية أو مثالية، ذاتية أو آخريّة، والسعي لبلورة توصيات عملية ذات طابع تطويري جوهري في بنية عمل الجمعيات.

(6) تعزيز التعاون فيما بين الجمعيات بخصوص دراسة أفضل التجارب والممارسات واستخلاص الدروس المستفادة فيما يخص تنمية الصور الذهنية الإيجابية وتقليل فجوات التوقع بين الطرفين، مع السعي لعرضها في فعاليات سنوية متخصصة.

(7) حث الجمعيات على تلمس مسارات متنوعة لدعم مشاريعها طويلة الأجل، ومن ذلك السعي لتأسيس علاقة تشاركية بين مجلس الجمعيات الأهلية وصندوق دعم الجمعيات عبر مبادرات ذات طابع استراتيجي مستدام.

## توصيات للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:



- (1) تأسيس وحدة تنظيمية متخصصة بالمركز تُعنى بتطوير مبادرات مشتركة بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية ومجلس الجمعيات الأهلية لتطوير فرص التكامل وتقليل فجوات التوقع، مما يعزز إسهامات هذه المؤسسات والجمعيات في تحقيق الأثر التنموي بالقطاع وتعزيز كفاءة برامج وفعاليتها.
- (2) دعم تنفيذ دراسات وأبحاث متخصصة لتطوير العلاقات التعاونية التشاركية بين الطرفين (المؤسسات الأهلية والجمعيات الأهلية) لتعزيز الأثر المجتمعي المتوخى تحقيقه.
- (3) تطوير ودعم إقامة ورش عمل وبرامج تدريبية للعاملين في القطاع حول سبل تفعيل التعاون والتكامل في منظومة عمل القطاع وتقليل فجوات التوقع، مما يساهم في تفعيل الآثار الإيجابية التي يقوم بها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



شكرا لكم