مجلة الخدمة الاجتماعية

إشكاليات الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة لمعالجتها

Problems of Civil Associations in the Kingdom of Saudi Arabia and Proposed Solutions to Address it

إعداد:

د. سلوى بنت داود بن سعد بن داود

أستاذ الخدمة الاجتماعية المساعد بقسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

بكلية اللغات والعلوم الإنسانية بجامعة القصيم

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على الأدبيات النظرية المتعلقة بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على احصائيات الجمعيات الأهلية ودرجة حوكمتها في المملكة العربية السعودية، والتعرف على الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الحلول المقترحة لكل الإشكالية من إشكاليات الجمعيات الأهلية، ويعد هذا البحث من البحوث النظرية المكتبية التي تعتمد على المنهج الوصفي المكتبي، حيث سعت الباحثة إلى الاستفادة من الأدبيات المتاحة والمصادر المختلفة المحلية والعربية من أجل تحديد أكثر الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية والتوصل لحلول مقترحة.

وتوصل البحث إلى عدد من الإشكاليات والتي تحددت في عشر إشكاليات وهي كالتالي: (1) إشكاليات مرتبطة بالتأسيس. (2) إشكالية تصنيف الجمعيات الأهلية. (3) إشكالية عدم وجود استراتيجية واضحة. (4) إشكالية ضعف المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية. (5) إشكالية ازدواجية العمل بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية الوقفية. (6) إشكالية عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة. (7) إشكالية عدم وجود تنسيق بين الجمعيات الأهلية (8) إشكالية توجه الجمعيات الأهلية إلى الرعوية أكثر من التنموية. (9) إشكاليات ضعف الموارد المالية. (10) إشكالية ضعف الشفافية.

وقد خرج البحث بعدد من المقترحات منها:

- ضرورة تعزيز التعاون بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الوقفية والتي يمكن من خلاله الاستفادة من المؤسسات الوقفية وجعل ريعها للجمعيات الأهلية التي تخدم نفس مجال المؤسسة أو التي قد تكون من ضمن المجالات التي تهتم فيها المؤسسة الوقفية، ويساعد أيضاً في الاستفادة من الخدمات المقدمة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية من خلال عدم ازدواجية الخدمات ومساعدة شريحة أكبر من المستفيدين.
- العمل على استحداث برامج تدريبية متطورة للمتطوعين والعاملين في الجمعيات الأهلية تساعد في بناء القدرات ومما يساعد في تنمية الرأس البشري للقطاع غير الربحي من خلال وجود محفزات تحفزهم للعمل في القطاع مثل إلحاق العاملين وتدريبهم للحصول على شهادات محلية واقليمية ودولية في مجال القطاع غير الربحي.

الكلمات المفتاحية: الجمعيات الأهلية – الرعاية الاجتماعية – القطاع غير الربحي – الإشكاليات.

ABSTRACT:

The research aims to identify the theoretical literature on civil associations in the Kingdom of Saudi Arabia, to identify the statistics of civil associations and the degree of their governance in the Kingdom of Saudi Arabia, to identify the problems facing civil associations in the Kingdom of Saudi Arabia, and to identify the proposed solutions for each of the issues faced by civil associations, This research is considered a theoretical study that is based on the theoretical descriptive method, where the researcher sought to benefit from the available literature and various local and Arab sources to identify the most pressing issues facing civil associations and propose solutions.

And the research reached several problems, which were identified in ten problems, as follows: (1) The problem related to establishment. (2) The problem of categorizing civil associations. (3) The problem of the lack of a clear strategy. (4) The problem of the weakness of internal auditing in civil associations. (5) The problem of duplication of work between civil associations and endowment organizations. (6) The problem of lack of qualified human resources. (7) The problem of the lack of coordination between civil associations. (8) The problem of the tendency of civil associations to be more pastoral than developmental. (9) The problem of the lack of financial resources. (10) The problem of the lack of transparency.

And this research came up with several suggestions, including:

-The necessity of enhancing cooperation between civil associations and endowment organizations, through which it is possible to benefit from endowment institutions and make their profits available to civil associations that serve the same field as the institution or that may be among the fields in which the endowment institution is interested, and it also helps in benefiting from the services provided by civil associations and civil associations by not duplicating services and helping a larger segment of beneficiaries.

-Working on developing advanced training programs for volunteers and employees in civil associations helps in building capacities and contributes to the development of human capital in the non-profit sector through incentives that motivate them to work in the sector such as enrolling employees and training them to obtain local, regional, and international certificates in the field of the non-profit sector.

Keywords: Civil associations - Social Welfare - Nonprofit Sector - Problems.

المقدمة:

تعد الجمعيات الأهلية ركناً أساسيا في العمل الاجتماعي والرعاية الاجتماعية، وجزءاً لا يتجزأ من نشاط الخدمة الاجتماعية، بل إن بعضها تجاوز في دوره ما تقوم به بعض القطاعات الحكومية لما تتمتع به من مرونة في أنظمتها، وسهولة في إجراءاتها، ولبعدها عن البيروقراطية التي تقيد العمل، إضافة على أنها تعتبر مساندة ومكملة لعمل القطاعات الحكومية، ولعل تزايد أعدادها عاما بعد عام دليل على وعي الدولة والمجتمع بأهميتها.

وتُعتبر هذه المنشآت الخاصة غير الربحية جزءًا من منظمات القطاع الثالث، حيث تكمل مسؤوليات ومهام القطاع الحكومي في مجال التنمية الاجتماعية، كما أنها تشكل أساس الحياة الاجتماعية، إذ لا تهدف إلى تحقيق مكاسب مادية، بل تسعى لتقديم الرعاية والمساعدة للمحتاجين.

وتؤدي الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية دورًا حيويًا ومهمًا في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة، لاسيما في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية. حيث تقدم هذه الجمعيات مجموعة متنوعة من الخدمات الاجتماعية، مما يعزز من مكانة العمل الخيري في خطط التنمية. ووفقًا لتقرير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وآخر تقرير للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بلغ عدد الجمعيات (1735) جمعية حتى شهر يوليو من عام 2024.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واهتمامها بالجهات الخيرية والعمل الخيري، تسعى المملكة لتعزيز الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي وزيادة مساهمته. كما تهدف إلى تمكين هذا القطاع من التحول نحو المؤسسية والاستدامة من خلال دعم المشروعات والبرامج ذات الأثر الاجتماعي، وتسهيل تأسيس المنظمات غير الربحية، مما يسهم في تسريع نمو القطاع. بالإضافة إلى ذلك، تعمل المملكة على تعزيز التعاون بين مؤسسات القطاع والأجهزة الحكومية. لذا، يركز هذا البحث على التعرف على الإشكاليات التي قد تواجه الجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى الحلول المقترحة لمعالجتها.

أولاً: أهمية البحث

- يلعب القطاع غير الربحي دوراً حيوياً ومهماً في تطوير وتحسين المجتمع والاقتصاد في المملكة العربية السعودية، ويمتد تأثير هذا القطاع عبر مجموعة واسعة من المجالات والأنشطة، حيث يلعب هذا القطاع دوراً أساسياً في تحقيق هذه أهداف رؤية 2030 من خلال تقديم الخدمات وتحسين البيئة الاجتماعية لذا كان من المهم البحث عن الإشكاليات التي قد تواجه الجمعيات وتعيق عملها مع إيجاد حلول مقترحة لهذه الإشكاليات.
- تكمن أهمية هذا البحث أيضاً في كونه من البحوث القليلة في المملكة العربية السعودية التي تتناول إشكاليات الجمعيات الأهلية – على حد علم الباحثة– ويعد إضافة إلى المكتبة السعودية على وجه الخصوص والمكتبة العربية على وجه العموم، وذلك لحداثة الموضوع على المستوى الأكاديمي من حيث الطرح، مما يستدعي تسليط الضوء على الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية.
- من الممكن أن تسهم الحلول المقترحة في هذا البحث في دعم صناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في وضع سياسات فعالة لمعالجة الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية.

ثانياً أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي إلى التعرف على إشكاليات الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة لها وينبثق من هذا الهدف أربعة أهداف فرعية كالتالي:

- التعرف على الأدبيات النظرية المتعلقة بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على احصائيات الجمعيات الأهلية ودرجة حوكمتها في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على الحلول المقترحة لكل الإشكالية من إشكاليات الجمعيات الأهلية.

ثالثاً: تساؤلات البحث

يتمثل التساؤل الرئيسي في ماهي إشكاليات الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة لها؟ وينبثق من هذا التساؤل أربعة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ماهي الأدبيات النظرية المتعلقة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟
- ماهي احصائيات الجمعيات الأهلية ودرجة حوكمتها في المملكة العربية السعودية؟
- ماهي الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟
- ماهي الحلول المقترحة لكل الإشكالية من إشكاليات الجمعيات الأهلية؟

رابعاً: منهجية البحث

يعد هذا البحث من البحوث النظرية المكتبية التي تعتمد على المنهج الوصفي المكتبي، حيث سعت الباحثة إلى الاستفادة من الأدبيات المتاحة والمصادر المختلفة المحلية والعربية من أجل تحديد أكثر الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية والتوصل لحلول مقترحة.

المحور الأول: الجمعيات في المملكة العربية السعودية

أولا: نشأة الجمعيات الأهلية

تأتي المملكة العربية السعودية في مقدمة الدولة الرائدة للعمل الخيري برنامجاً وتنظيماً، حيث كانت للجهود الفردية دور كبير في نشأة العمل الخيري فيها، إذ بينت الشريعة الإسلامية في معرض حرصها على تكافل أتباعها وتراحمهم حقوق العباد بعضهم على بعض، وكان من هذه الحقوق أن الله عز وجل أوجب الزكاة على الأغنياء والموسرين بأن يؤخذ من أموالهم بقدر معين ويرد على الفقراء والمحتاجين، كما حثت الشريعة على بذل المال تطوعاً في وجوه الخير المتنوعة وبينت عظم لأجر المترتب على ذلك، مما جعل عمل الخير والبذل فيه متأصل في نفوس أفراد المجتمع، ثم إن المملكة العربية السعودية في عهد الملك عبدالعزيز بصفتها دولة ناشئة تتسم طبيعتها في ذلك الوقت بالبداوة وتفتقد إلى الموارد الاقتصادية والمؤسسات الاجتماعية المتخصصة، نجد أن الأعمال الخيرية اتسمت بالبساطة وبطريقة تتناسب مع طبيعة المجتمع وعاداته وتقاليده، وكانت حاجة الناس لإشباع النقص هي التي جعلت الملك عبدالعزيز ـ يرحمه الله ـ يركز على تقديم المساعدات ذات الطابع الاقتصادي بالدرجة الأولى ففي عام 1374هـ بدأ العمل يأخذ

الطابع المؤسسي بوضع نظام لتوزيع الصدقات والإعانات يحدد غايات ومجالات الرعاية الاجتماعية (الخريجي، 2017: 53).

وتلاها إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية عام 1380هـ حيث اهتمت الوزارة بتنظيم صناديق البر الخيرية التي كانت موجودة حينذاك وسجلتها كجمعيات خيرية وصدرت لائحة تنظيم العمل بها عام 1395هـ، ثم صدرت لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بقرار مجلس الوزراء رقم (107) في 1410/6/25هـ مشجعة الاستمرار والتوسع في هذا المجال، والدين الإسلامي الحنيف فرض أعمالاً يجب الإتيان بها لتحقيق معنى العبادة ورغب واستحسن أعمالاً أخرى من شأنها ارتقاء المسلم في درجات العبودية لله عز وجل، ومن ذلك الأعمال التطوعية التي شرعت وترك أمر تحديد وقتها ومقدارها ونوعها لضمير المسلم وظروفه وإمكاناته (عبده، 2015: 235).

بعد ذلك، وبناءً على توصية اللجنة العامة لمجلس الوزراء رقم (162) بتاريخ 1437/1/22هـ، تم الموافقة على نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. وحتى الآن، تُعتبر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هي الجهة المسؤولة عن شؤون الجمعيات والمؤسسات، وذلك في إطار أحكام هذا النظام والأنظمة الأخرى ذات الصلة (نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية).

ثانياً: مفهوم الجمعيات الأهلية

عُرفت الجمعيات في قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية على أنها منظمات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية معينة وليس بغرض الحصول على الربح، ويضم هذا المصطلح من الناحية العلمية المؤسسات التي تدعم مالياً من الحكومة، وهي عادة مؤسسات خاصة واجتماعية وتطوعية، وبشرط ألا يكون لها هدف أساسي هو الحصول على الربح (الشهراني، 2015: 30).

وقد تم تعريفها في المادة الثالثة من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بأنها كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة ، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية ، أو منهما معاً ، غير هادفة للربح أساساً ، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي ، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى

خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية (موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024).

فيما عرفت (سلامة, 2020) الجمعيات الأهلية في دراستها بأنها كيانات تطوعية لا تستهدف الربح ينظمها المواطنون على أساس علمي، وتقوم بتقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والإنسانية، ويعمل بها متطوعين للمشاركة في تصميم وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشروعات وتسعى لتطبيق آليات الحوكمة لتحقيق أهادفها في ضوء 2030.

وقد عرفت في دراسة (علام، 2021) بأنها إحدى نماذج منظمات المجتمع المدني التي تناولت تنظيم رسمي له صفة الاستمرارية, تتكون من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ومظهره طبقاً لأحكام قانون الجمعيات الأهلية, تدار من خلال مجلس إدارة جمعية عمومية ولا تسعى إلى تحقيق الربح المادي, وتعتمد بقدر كبير في مواردها على المساعدة المجتمعية والدعم الحكومي وغير الحكومي, تتسم برامجها بشيء كبير من المرونة حتى يمكن تلبية احتياجات المجتمع, تسعى إلى تطبيق الحوكمة والإدارة الرشيدة من خلال محاور ممارسة الشفافية والمحاسبية والمشاركة في صنع القرار والرؤية والاستراتيجية لتدبير التمويل, ويعمل بها منظم وعاملون يشاركون في إنجاز الأعمال والبرامج والأنشطة المتنوعة.

بينما عُرفت في دراسة (سعداوي، 2023) بأنها تلك الجمعيات التي لا تهدف للربح وتقدم مجموعه من الخدمات المتنوعة لأفراد المجتمع، تتبنى تلك الجمعيات سياسة تنموية متمثلة في تنفيذ بعض المشروعات التنموية التي تسعى لتحقيق التنمية المستدامة، تقوم هذه الجمعيات بالعديد من أشكال العلاقات التبادلية مع الجمعيات المماثلة والهادفة لتعزيز أدوارها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وتعرفها الباحثة في هذا البحث بأنها منظمات أهلية تطوعية تُؤسس بمبادرة من المواطنين، تعبيراً عن رغبتهم في خدمة المجتمع والمساهمة مع الدولة في تقديم الخدمات لمختلف المجتمعات التي قد تواجه إشكاليات متعددة تستدعي إيجاد حلول لها.

ثالثاً: معايير الجمعيات الأهلية

هناك معايير يجب أن تتوافر في الجمعيات الأهلية وهي على النحو التالي:

- أن تكون غير هادفة للربح.
- أن يتوافر لها شكل رسمي يكون لها صفة الدوام.

- أن تنبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها.
- أن تكون غير حكومية لكنها قد تحصل على دعم من الحكومة.
- أن يتوفر فيها قدر من المشاركة التطوعية.
- ألا ترتبط بحزب معين (برقاوي، 2014: 92).

وترى الباحثة أن معايير الجمعيات الأهلية متعددة، ولكن قد يكون أهم معيار من معايير القطاع غير الربحي بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص أنها غير هادفة للربح وأن تنبع إدارتها من داخلها من مؤسسيها وأعضاد مجلس إدارتها.

رابعاً: أهداف الجمعيات الأهلية

الجمعيات الأهلية تقوم على تحقيق عدد من الأهداف وقد ذكرتها (عثمان: 2022: 373) في دراستها كالتالي:

- تكملة دور الحكومة في الرعاية والتنمية الاجتماعية.
- السعي لحل مشكلات المجتمع والنهوض به ورعاية أفراده.
- تقديم أساليب جديدة لخدمة المجتمع، والاستفادة من الخبرات المتاحة.
- توظيف الخدمات التطوعية وتفجير الطاقات الكامنة مع توحيد الجهود.
- الانفتاح على الخارج وإمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة التي تتلاءم مع المجتمع.
- الاستفادة من الخبرات المتاحة.
- الاستفادة من القدرات الذاتية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- الاعتماد على التمويل الذاتي كلما أمكن ذلك.
- تحقيق رؤية مستنيرة ومعبرة نحو المستقبل.

وقد حددت المادة الثانية من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية أن الهدف من هذا النظام هو:

- تنظيم العمل الأهلي وتطويره وحمايته.
- الإسهام في التنمية الوطنية.
- تعزيز مساهمة المواطن في إدارة المجتمع وتطويره.
- تفعيل ثقافة العمل التطوعي بين أفراد المجتمع.
- تحقيق التكافل الاجتماعي.

وترى الباحثة أن الجمعيات الأهلية تؤسس عادةً استجابةً لحاجات محددة أو لتلبية متطلبات المجتمع، وللتصدي للتحديات التي تعيق نموه وتقدمه، ويأتي ذلك في ظل الظروف والمتغيرات التي تمر بها المجتمعات، حيث يتراجع دور الدولة في بعض المجالات الحياتية. وهذا يستدعي تعزيز دور الجمعيات الأهلية، نظرًا لما تتمتع به من قدرة على العمل ومرونة في الأداء وسرعة في الاستجابة والبعد عن البيروقراطية التي من شأنها تؤخر الاجراءات.

خامساً: أنواع الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية

وللحديث عن أنواع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الجمعيات الأهلية، فإن لكل جمعية أهلية أهدافها وأنشطتها، وفي ضوء تلك الأهداف يتم تصميم البرامج التي تتعدد بحسب إمكانياتها، ومن أبرز تلك الخدمات ما يلي:

- خدمات مالية، مثل المساعدات المالية للمحتاجين من الفقراء والمساكين والتي تستدعي حاجتهم لذلك وهذه محصورة على بعض الجمعيات، كجمعية رعاية الأيتام (إنسان).
- خدمات سكنية، مثل تقديم المساكن المناسب للأسرة المحتاجة، كما تقدمه جمعية الملك سلمان للإسكان الخيري.
- خدمات تدريبية، وهو التوجه الجديد الذي سلكته العديد من الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ويلقى هذا النوع من الخدمة دعم كبير من المؤسسات الأهلية المانحة للجمعيات الأهلية.
- خدمات طبية وصحية، مثل تقديم العلاج لغير القادرين بغض النظر عن جنسية المحتاج، كما تقوم به جمعية عناية.
- خدمات تعليمية، كتقديم الإعانات المالية لغير القادرين على الالتحاق بالمؤسسات التعليمية الأهلية التي تعمل على تأهيل الملتحقين بها لسوق العمل (الخريجي، 2017: 57).

وترى الباحثة أن احتياجات المجتمع متنوعة، حيث تشمل احتياجات مادية وخدمية وغيرها. ومع ذلك، فإن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تركز على تمكين الفئات الأقل دخلاً والفئات المهمشة وتحويل المؤسسات الأهلية من دورها التقليدي كجهات رعوية إلى دور تنموي يتضمن تقديم خدمات تدريبية. وأيضاً عمل شراكات مع القطاع الخاص لتوظيف الفئات المستفيدة من خدمات الجمعيات الأهلية وذلك لتمكينهم وجعلهم مستقلين قادرين على المساعدة في تحقيق الأهداف التنموية للدولة.

سادساً: خصائص الجمعيات الأهلية

يرى (برقاوي، 2014: 92) في دراسته أن للجمعيات الأهلية العديد من الخصائص وهي كالتالي:

- أنها تتكون من مجموعة من الأشخاص الاعتباريين أو الطبيعيين، وألا يقل عدد المؤسسين عن عشرين شخصاً.
- ألا تهدف الجمعيات لتحقيق ربح مادي أو تحقيق أهداف غير مشروعة مخالفة للنظام أو الآداب العامة.
- تتمتع جميع الجمعيات باستقلال إداري ومالي نسبي عن الدولة.
- هذه الجمعيات ليس لها أي طابع أو دور سياسي، بل دورها يتمثل في الجانب الاجتماعي، التعليمي، والصحي.

في حين ترى (القضيبي، 2015: 53) في دراستها بأن خصائص الجمعيات تتمثل فيما يلي:

- أنها تنظيمات جماعية تحكمها قرارات مجموعة، فالمتعارف عليه أن التطوع عملية فردية ذاتية من خلال محكومة بدوافع خاصة، إلا أن هذا التطوع الفرديّ يمثل تنظيما جماعيا.
- محكوم بقواعد تنظيميّة ملزمة لكل الأفراد العاملين فيه، ولا يجوز لهم الخروج عنها أو مخالفتها، ويتم وضع التنظيم الذي يسمى النظام الأساسي للتنظيم من خلال المؤسسين والالتزام به.
- توافر مرجعية تشريعيّة تحكم أعمال التنظيمات الجماعية التطوعية، فهي لا تعمل في فراغ وإنما وفقا لتشريعات محددة.
- أن هذه التنظيمات قائمة لتحقيق أهداف محددة وغايات بعينها، وتتجه هذه المنظمات إلى التخصيص كلما كان ذلك ممكنا فاهتمام المنظمة قد يكون قصرا على موضوع دون غيره لتنمية المجتمع المحلي أو رعاية المعوقين كالاهتمام بالإعاقة العقلية أو الجسدية أو البصرية، وقد يَنْصَب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في المجتمع، أو الاهتمام بالبيئة، أو محاربة التدخين، أو مساعدة المرضى، أو الاهتمام بالطفولة، أو تنظيم الأسرة، أو التربية.
- التنظيمات التطوعية مفتوحة لجميع من تنطبق عليهم شروط العضوية للانضمام إليها.
- من خصائص التنظيمات التطوعية بعد أن يتم إشهارها أن تُقَدِّم خدماتها إلى الفئات والجهات التي حددتها في تشريعاتها دون تمييز ديني أو عرقي أو طائفي.

- الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والمرتبطة بالعملية التطوعية، ويبرز هذا الإحساس بالتزام المتطوّع والتزام المنظمة التطوعية بتحقيق أهدافها بما يحقق الشعور الإنساني.

في حين ترى أن أبرز خاصية من خصائص الجمعيات الأهلية هي قدرتها على العمل كحلقة وصل بين الجهات غير الرسمية والرسمية ضمن نظام الخدمات الإنسانية. كما أن الأعضاء المؤسسين للجمعية يتشاركون في الشعور بحاجات ومشكلات المجتمع والعمل على حلها من خلال هذه الجمعيات الأهلية وهنا يتضح الدور هذه الجمعيات في تحقيق أهداف خطط التنمية.

سابعاً: أساليب الدعم المالي للجمعيات الأهلية

تأتي مصادر التمويل للجمعيات الأهلية لتأخذ مصادر عديدة، فالموارد المالية تأتي في الأهمية الثانية في العمل بالمؤسسات الأهلية بعد الموارد البشرية، إذ إنّ الإنسان هو الذي يُسخر العنصر المادي في أغراضه المختلفة، ويتمثل الدعم المالي للجمعيات الأهلية في الكثير من الأوجه يمكن تحديدها فيما يلي:

1. الدعم الحكومي المقدم من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

حيث أوضحت المادة السابعة من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية أنه ينشأ بموجب هذا النظام صندوق يسمى (صندوق دعم الجمعيات) يرتبط بالوزير، وتكون مهمته دعم برامج الجمعيات وتطويرها بما يضمن استمرار أعمالها وفقاً لما تحدده لائحة الصندوق، وتتكون موارد الصندوق:

- ما يخصص له من اعتمادات في ميزانية الدولة .
- ما يتلقاه من التبرعات، والهبات، والأوقاف.
- الأموال التي قد تؤول إليه بعد حل الجمعيات.
- العائد من استثماره لموارده.
- ما تخصصه له الدولة من عوائد الرسوم والضرائب.

2. مساهمات وتبرعات الأفراد والجماعات والمؤسسات، سواءً أكانت التبرعات نقدية أم عقارية أم عينية.
3. الوقف (ريع الأوقاف التي توقف للجمعية الأهلية).
4. أرباح المشروعات الاستثمارية التي تقيمها الجمعية الأهلية لمصلحة برامجها، ومشروعاتها، وأنشطتها الخيرية (مركز ايفاد للدراسات والاستشارات، 2014: 51).

وقد أوضحت أيضاً المادة الثانية عشرة من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية أن موارد الجمعية تتكون مما يأتي:

- رسوم العضوية (إن وجدت).
- عوائد نشاطات الجمعية.
- الصدقات، والهبات، والأوقاف، والتبرعات.
- العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.
- ما يقرر لها من إعانات حكومية.
- ما قد يخصصه الصندوق من دعم لبرامجها وتطويرها.
- الموارد المالية التي تحققها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات الحكومية، أو الخاصة، أو تنفيذ بعض مشروعاتها، أو برامجها وفقاً للمادة (السابعة والعشرين) من النظام.
- الزكوات للجمعيات التي يشتمل نشاطها على مصارف للزكاة.

في حين ترى الباحثة أنه من الضروري عند تأسيس أي جمعية أهلية أن يكون المؤسسون على دراية بأن دعم الدولة ومواردها لن يكون دائمًا. لذا، يجب أن يكون لديهم خطة واضحة لتنمية الموارد المالية، من خلال إقامة شراكات مع القطاعات الأخرى والمؤسسات الوقفية. كما ينبغي عليهم العمل على تطوير برامج ومشاريع تنموية تضمن استدامة خدمات الجمعية دون مواجهة أي عوائق مادية مستقبلاً.

ثامناً: مزايا الجمعيات الأهلية

- تتميز أعمال الجمعيات الأهلية بالمرونة والبعد عن البيروقراطية في تقديم المساعدات المالية والعينية للحالات الاجتماعية أو أي نوع من الحالات الطارئة.
- تسهم الجمعيات الأهلية في تكميل عمل الحكومة عند وجود قصور أو كثرة الأعباء على الحكومة وبخاصة فيما يتصل بالنشاط الاجتماعي، وهنا نجد المواطنين المتطوعين يسهمون في تخفيف العبء عن كاهل الحكومة حيث إن تحقيق التنمية الشاملة يحتاج إلى تكاتف القطاع العام والخاص والخيري لسد الحاجات التي لا غنى عنها للأفراد، وهذا دور مكمل لما تقوم به الدولة في مختلف الميادين الاجتماعية.

- إتاحة الفرصة لمشاركة المواطنين في خدمة مجتمعهم بأنفسهم، فمن الناس من هو أحرص على فعل الخير تطوعاً بغير إلزام، وقد تجد من يزيد تبرعه بالمال عن مقدار الزكاة، ثم إن المشاركة الشعبية في الأعمال الخيرية تكسب المشاركين مهارات وتكشف عن معادنهم الطيبة وحرصهم على الخير والدفاع عن الصالح العام.
- المشاركون في الجمعيات الأهلية يحملون هم الأمة ويشعرون بالمسؤولية تجاه مجتمعهم ويقومون بالمشاركة الواعية في الإصلاح الاجتماعي بحكمة وإخلاص مما يزيد في عدد الرواد والنخبة الصالحة (بوساق، 2014: 26).

وترى الباحثة أن أبرز ما يميز الجمعيات الأهلية عن باقي القطاعات هو تأسيسها بناءً على احتياجات المجتمع ومشكلاته. هذا الأمر يعزز شعور الأفراد بالمسؤولية الوطنية ويدفعهم للعب دور فعال في حل مشكلات المجتمع. يتم ذلك من خلال إجراء الدراسات التي تسهم في توجيه صناع القرار نحو سن السياسات والتشريعات التي تدعم الفئات المستهدفة. على سبيل المثال، الجمعيات التي تعنى بالأيتام تعمل على تحسين أوضاعهم من خلال إجراء دراسات تسهم في تغيير واقعهم وتلبية احتياجاتهم، وذلك ضمن إطار الأنظمة والقوانين المعمول بها في الدولة.

المحور الثاني: احصائيات الجمعيات الأهلية

- **إحصائية للمناطق الإدارية بالمملكة العربية السعودية وأعداد الجمعيات الأهلية فيها:**

الجدول التالي يوضح عدد الجمعيات الأهلية في كل منطقة ودرجات الحوكمة لعدد 1,735جمعية أهلية لكل مناطق المملكة

م	المنطقة	عدد الجمعيات	الامتثال والالتزام	الشفافية والإفصاح	درجة الحوكمة
1	**عسير**	177	84%	76%	81%
2	**نجران**	47	82%	79%	81%
3	**القصيم**	161	83%	75%	80%
4	**مكة المكرمة**	295	82%	84%	79%
5	**جازان**	110	82%	74%	79%
6	**الحدود الشمالية**	37	81%	74%	79%
7	**الباحة**	80	82%	72%	79%
8	**الجوف**	37	84%	70%	79%
9	**الرياض**	372	80%	69%	76%
10	**الشرقية**	124	73%	69%	72%
11	**تبوك**	59	75%	60%	71%
12	**المدينة المنورة**	131	74%	62%	70%
13	**حائل**	105	75%	60%	70%

* المصدر تقرير للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024

يوضح الجدول السابق المناطق الحاصلة على اعلى الدرجات لمتوسط درجة الحوكمة حيث استحوذت منطقة عسير على المرتبة الأولى بنسبة 81% لعدد 177جمعية أهلية، تليها في المرتبة الثانية نجران بنسبة 81% لعدد47جمعية أهلية، وفي المرتبة الثالثة منطقة القصيم بنسبة 80% لعدد 161جمعية أهلية.

في حين تساوت منطقة المدينة المنورة ومنطقة حائل كأقل منطقتين في نسبة الحوكمة بنسبة 70% لعدد 131جمعية أهلية في منطقة المدينة المنورة و105 جمعية أهلية في منطقة حائل.

المحور الثالث: إشكاليات الجمعيات الأهلية والحلول المقترحة لها

في هذا المحور تم عرض كل إشكالية من إشكاليات الجمعيات الأهلية مع توضيح الإشكالية واقتراح الحل الأنسب لها من وجهة نظر الباحثة وتم تحديد هذه الإشكاليات وتقسيمها في عشرة إشكاليات وهي كالتالي:

أولاً: إشكاليات التأسيس

وقسمت الباحثة إشكاليات التأسيس إلى إشكاليتين كالتالي:

- إشكاليات متعلقة بشروط تأسيس الجمعيات الأهلية.
- إشكاليات متعلقة بالنطاق العملي للجمعيات الأهلية.

وسنتطرق تالياً إلى كل إشكالية مع عرض الحلول المقترحة التي تساعد في حلها.

- **إشكاليات متعلقة بشروط تأسيس الجمعيات الأهلية:**

ورد في المادة الثامنة من نظام الجمعيات الأهلية كيفية إنشاء الجمعيات وقامت الباحثة بذكر الشروط معها وهي كالتالي:

1. يقدم طلب إنشاء الجمعية – مصحوباً بنسخة من اللائحة الأساسية – من عدد لا يقل عن عشرة أشخاص سعوديين من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، ويشترط في الشخص ذوي الصفة الطبيعية التالي:
   - أن يكون سعودي الجنسية.
   - ألاّ يقل عمره عن الثامنة عشرة.
   - أن يكون حسن السيرة والسلوك.
   - ألاّ يكون قد صدر بحقه حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، ولم يرد اعتباره.
   - الالتزام بسداد اشتراك العضوية.

- أن يقدم طلباً للانضمام يتضمن أسمه حسب هويته الوطنية ولقبه، وسنه وجنسيته ورقم الهوية الوطنية ومحل إقامته ومهنته وبيانات التواصل بما يشمل البريد الالكتروني ورقم الهاتف، ويرفق بطلبه صورة من هويته الوطنية.

2. لا يجوز الموافقة على إنشاء الجمعية إذا تضمنت لائحتها الأساسية أحكاماً تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، أو تخالف النظام العام، أو تتنافى مع الآداب العامة، أو تخل بالوحدة بالوطنية، أو تتعارض مع أحكام النظام أو اللائحة أو غيرهما من الأنظمة واللوائح.
3. على الوزارة الرد على طلب إنشاء الجمعية خلال (ستين) يوماً من تاريخ استكمال مسوغات الطلب المنصوص عليها في هذا النظام والإجراءات التي تحددها اللائحة، ويعد عدم الرد خلال هذه المدة بمثابة موافقة على إنشائها.
4. تكون للجمعية شخصية اعتبارية بعد موافقة الوزارة على إنشائها، وتنشر لائحتها الأساسية في وسائل الإعلام التي تحددها اللائحة، ولا يوجز لأي جمعية ممارسة أي نشاط من نشاطاتها إلا بعد إتمام إجراءات تأسيسها وفقاً لأحكام النظام واللائحة.

وفي المادة التاسعة من النظام أوضحت أنه يجب أن تشمل اللائحة الأساسية البيانات والأحكام الأساسية المتعلقة بالجمعية وعلى وجه خاص ما يأتي:

1. أسم الجمعية ومقرها الرئيس، والنطاق الجغرافي لخدماتها.
2. الغرض الذي أنشئت من أجله.
3. أسماء المؤسسين، وبياناتهم، وعناوينهم الدائمة.
4. شروط العضوية وأنواعها، وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
5. تحديد موارد الجمعية من بين المصادر المنصوص عليها في المادة (الثانية عشر) من النظام وكيفية التصرف فيها.
6. تحديد بداية السنة المالية للجمعية ونهايتها.
7. تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، والأحكام المتعلقة بانتخابهم، ومدة المجلس، على ألا تتجاوز أربع سنوات قابلة للتجديد، والنصاب النظامي لاجتماعاته.
8. أساليب المراقبة المالية.

9. الأحكام المتعلقة بأجهزة الجمعية، ومهمات واختصاصات كل منها، وكيفية اختيار العاملين فيها وكيفية إنهاء خدماتهم.
10. الإجراءات اللازمة لدمج الجمعية مع جمعية أخرى.
11. الإجراءات اللازمة لتعديل اللائحة الأساسية.
12. القواعد التي تتبع عند حل الجمعية حلا اختيارياً وإجراءات التصفية والجهة التي تؤول إليها أموالها، على أن تقتصر على الصندوق أو إحدى الجمعيات ذات النشاط المشابه والمسجلة نظاماً.

الحلول المقترحة للإشكالية: بعد عرض المادة الثامنة من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية وعرض شروط تأسيس الجمعيات الأهلية، ترى الباحثة أن شروط التأسيس ضعيفة ويحتاج لها تعديل وذلك لأن في الآونة الأخيرة قد يستطيع أي شخص من جمع عشرة أشخاص وتقديم الطلب دون رؤية واضحة لخطة أو منهجية متقنه تنبى عليها الجمعية لذا حاولت الباحثة مجتهدة إضافة عدة شروط أخرى لنظام الجمعيات الأهلية وتجعل منه أكثر قوة والشروط الإضافية كالتالي:

- عدم الموافقة على تأسيس الجمعية دون وجود دراسة تثبت حاجة المجتمع لها وإثبات قلة الجمعيات للفئة المختار إنشاء الجمعية لخدمتها في نفس المنطقة.
- على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دراسة شروط تأسيس الجمعيات الأهلية خاصة فيما يخص العمر المحدد إذ أن الفرد في عمر الثامنة عشر قد لا تكون لديه الخبرة الكافية لإدارة جمعية وتقترح الباحثة أن إلا يقل عمر المتقدم عن خمسة وعشرون سنة.
- عدم الموافقة على تأسيس الجمعيات الأهلية دون وجود خطة لخمس سنوات مع توضيح التحديات والعقبات التي قد تواجه خطة الجمعية المراد تأسيسها وكيف يمكن تلافيها.
- ضرورة إيجاد تمويل كافي من قبل المؤسسين يوضع في أحد البنوك وذلك لإثبات جدية رغبتهم في تقديم الخدمات للفئة المستهدفة، بجانب المساعدات التي تحصل عليها الجمعية من الجهات الرسمية وبالإضافة إلى ذلك يشترط على الجمعية تقديم تقرير مالي وإداري يبين نشاطاتها وأنها قادرة على الاستمرار في عملها وتحقيق أهدافها المحددة التي أنشئت من أجلها.

- إذا كان هناك العديد من الجمعيات التي تقدم خدمات للفئة نفسها لا يتم الموافقة على الجمعية إلا في وجود دراسة تثبت حاجة المجتمع لها وعدم قدرة الجمعيات الأخرى تلبية الهدف المقامة الجمعية من أجله.

أما فيما يخص المادة التاسعة اللائحة الأساسية فتراها الباحثة جيدة، ولكن يضاف إليها وجود كوادر إدارية مؤهلة للعمل في الجمعيات الأهلية ولديها الخبرة الكافية ولا يكتفى فقط بوجود أعضاء مجلس إدارة مؤهلين، لذا ومن وجهة نظر الباحثة يجب عدم الموافقة على تأسيس الجمعية الأهلية دون وجود كادر إداري مؤهل وذو كفاءة عالية.

- **إشكاليات متعلقة بالنطاق العملي للجمعيات الأهلية:**

من الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية أن الجمعيات التي تخدم نفس الفئة ولها نفس النطاق العملي موجود في نفس المنطقة في أماكن متقاربة مثال على ذلك وجود جمعيات تخدم نفس الفئة وهي فئة (الأيتام) وجميعها في شمال منطقة الرياض وأيضاً جمعيات تخدم الايتام في شرق الرياض على امتداد واحد في المقابل عدم وجود جمعيات تخدم الايتام في جنوب وغرب الرياض سوى قله من الفروع لجمعية أنسان وكما موضح في الضوابط على موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن يجب ألا تقل المسافة بين كل جمعية لها نفس النطاق العملي ثلاثين كيلو متر.

الحلول المقترحة للإشكالية: ولحل هذه المشكلة ترى الباحثة أن يجب على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التأكد من الخرائط التي لديها بأن مسافة مقر الجمعية في النطاق العملي لا تقل عن ثلاثين كيلو متر بين كل جمعية وجمعية وذلك لتكون موزعه على جميع الاحياء لكي يستفيد منها شريحة كبيرة من الفئة المستهدفة.

ثانياً: إشكالية تصنيف الجمعيات الأهلية

أن لتصنيف الجمعيات الأهلية أهمية كبيرة أذ يترتب عليه حل العديد من المشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية، وسيساعد وجود تصنيف الجمعيات على تميز أداء مختلف الجهات العامة في العمل الخيري ومدى التزامها بمعايير واسس العمل الخيري الذي يجب أن تلتزم به.

كما أوضحت دراسة (الناجم، 2009) أن وجود تصنيف شامل للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية سيساعد على تحقيق مبدأ رئيس وهام وهو الشفافية في العمل الخيري حيث إن تصنيف

جمعية في فئة محددة يعني وضوع تام لأنشطتها وأهدافها، وطبيعة خدماتها، والفئات التي تشملها، وبالتالي يساعد على وضوح مدخلاتها ومخرجاتها وتلك المعايير تحقق بدون أدنى شك أهم متطلبات الشفافية.

فيما أوضحت دراسة قام بها (مركز ايفاد للدراسات والاستشارات، 2014: 25) أن تصنيف الجمعية له أهمية كبيره تتمثل فيما يلي:

1. إنّ التوسّع في إنشاء الجمعيات الأهلية وتأسيسها، أدّى في كثير من الأحوال إلى الازدواجية في تقديم الخدمات سواء من حيت الفئات المخدومة أو من حيث المنطقة الجغرافية التي تقدّم. خدماتها في نطاقها، أو من حيث البرامج والأنشطة المقدمة؛ وهذا أدّى إلى التقليل من فاعلية بعض الجمعيات الأهلية؛ إذ إنها قد تنفق الكثير من الأموال في، تقديم خدمة قد تقدّم جمعيات أخرى أنشطتها نفسها للفئات نفسها التي تخدمها. ولو كان هناك معايير التصنيف تلك الجمعيات الأهلية؛ لأمكن تلافي التداخل في الخدمات، ولا استطاعت كل جمعية أن تحدّد نطاق نشاطها ومجالها وأهدافها منذ بداية تأسيسها.
2. إن وجود معايير ومحددات لتصنيف الجمعيات الأهلية؛ سيساعد متّخذ القرار على التقييم، وتقديم الدعم المستَحَقّ لكل جمعية، وكذلك على استمرارية الدعم المقَدَّم لها من جهة، كما أنها من جهة أخرى ستساعد المستفيد على تحديد الجمعية التي تخدم حاجته الفعلية، وتلبي متطلباته، وستساعد أيضا القائمين على تلك الجمعيات في التركيز على الخدمات التي تُقَدّم، وتحديد مواردهم، ورسم أهدافهم فيما هو متاح لهم من إمكانات.
3. إنّ وجود تصنيف للجمعيات الأهلية؛ سيساعد كل جمعية على أن تعرف ما لديها من إمكانات وأنشطة تستطيع أن تقدّمها، وكذلك سيساعدها على التعرّف إلى ما تقدّمه الجمعيات الأخرى من أنشطة وهذا يؤدّي بدوره إلى تعاون تلك الجمعيات، وتحقيق التكامل فيما بينها.
4. أن وجود فئات محدّدة، وتصنيف الجمعيات يؤدّيان إلى نوع من التميّز؛ إذ إنّ كل جمعية بإمكانها الانتقال من مستوى إلى آخر بناءً على نشاطها ومستوى تقديم خدماتها؛ وذلك سيجعل الجمعيات الأهلية تتنافس فيما بينها لتحسين أنشطتها، وتتحفز باستمرار من أجل تقديم كل ما هو مُبتكر وجديد.

5. أن وجود معايير تصنيف للجمعيات الأهلية يُمكن من وضع مستوياتها؛ ما يساعد كثيرا على تحديد الدعم الذي تستحقه كل جمعية، إذ إنه كلما وُجد تقنين أكثر يوضح مجال الخدمة، والفئة المستفيدة، وطبيعة الأنشطة وتعدّدها وحجمها؛ ساعد ذلك على تقدير الدعم المستحق، فيكون الدعم المقدَّم متناسباً مع الحاجة الفعلية للجمعية؛ لمزاولة نشاطها واستمراريتها، ومتناسبا كذلك مع حجم أنشطتها وطبيعة تلك الأنشطة.

وقد تم في هذه الدراسة تصنيف الجمعيات حسب الفئات ودرجاتها كالتالي:

1. تصنيف فئة (أ) الدرجات كم 81 – 100.
2. تصنيف فئة (ب) الدرجات كم 61 – 80.
3. تصنيف فئة (ج) الدرجات كم 41 – 60.
4. تصنيف فئة (د) الدرجات كم 20 – 40.
5. حديثة التأسيس غير مصنفة.

وكشفت نتائج الدراسة أن ثلاث جمعيات من الجمعيات العاملة في منطقة الرياض استطاعت الحصول على تصنيف ضمن الفئة (أ) من معايير تصنيف الجمعيات الأهلية وتأتي في المرتبة الأولى جمعية النهضة النسائية الأهلية بمجموع 88 نقطة وفي المرتبة الثانية جمعية الأطفال المعوقين بمجموع 85 نقطة بينما في المرتبة الثالثة جمعة البر في الرياض بمجموع 83 نقطة أما بقية الجمعيات في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة فحصلت على فئات (ب) (ج) (د).

الحلول المقترحة للإشكالية: لذا ترى الباحثة أن تصنيف الجمعيات الأهلية سيساعد بشكل كبير في تنظيم العمل في الجمعيات الأهلية وعدم ازدواجية الخدمات وسيساهم في رفع مستوى أداء الجمعيات الأهلية والتنافس فيما بينهم للوصول إلى أعلى درجات وتقديم خدمات ذات جودة أعلى، فترى الباحثة أن على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الأخذ بتصنيف الجمعيات والقيام بدراسة حاليه كدراسة مركز ايفاد للدراسات والاستشارات وتصنيف الجمعيات وأن يكون هذا التصنيف نقطة الانطلاقة بعد ذلك يتبعه عدة دراسات بحيث يكون في كل عام دراسة يوضح ترتيب الجمعيات ومجموع نقاطهم ليخلق نوع من المنافسة التي تساعد في تطور القطاع غير الربحي.

ثالثاً: إشكالية عدم وجود استراتيجية واضحة

وقامت الباحثة بتقسيم هذه الإشكالية إلى ثلاث إشكاليات كالتالي:

- قلة الدراسات التي تستهدف تحديد احتياجات الفئة التي تخدمها الجمعية الأهلية.
- عدم وجود خطة واضحة للجمعيات الأهلية.
- إشكالية استدامة الخدمات المقدمة من قبل الجمعيات الأهلية.

وسنتطرق تالياً إلى كل إشكالية مع عرض الحلول المقترحة التي تساعد في حلها.

- **قلة الدراسات التي تستهدف تحديد احتياجات الفئة التي تخدمها الجمعية الأهلية:**

من المشكلات التي توجه الجمعيات الأهلية هي قلة الدراسات وقد تكون معدومة بشكل كبير في بعض الجمعيات الأهلية، وترتبط هذه الإشكالية في العملية التخطيطية وذلك لأني الجمعيات الأهلية لا تستند على دراسات وبحوث علمية عند تحديد الأهداف وتحديد الاحتياجات.

الحلول المقترحة للإشكالية: ومن وجهة نظر الباحثة أن هذه الإشكالية يترتب عليها إشكاليات عدة منها عدم تحديد احتياجات الفئة المخدومة تحديد دقيق وتؤثر أيضاً بشكل كبير في عملية ترتيب أولويات الخدمات بالأهم فالأهم، وقد حاولت الباحثة صياغة بعض الحلول التي قد تساعد على حل هذه الإشكالية كالتالي:

1. يجب أن يتم وضع البرامج المقدمة في الجمعية بناءً على دراسات علمية وهذه الدراسات أما أن تقوم بها الجمعية نفسها أو الاستعانة بالباحثين الذين لهم اهتمام بنفس الفئة.
2. عمل شراكة مع الجامعات ومراكز الأبحاث والاستعانة بخبرائها للقيام بالبحوث التي تخدم الجمعيات الأهلية.
3. تعاون الجامعات مع الجمعيات الأهلية بإمدادهم بالدراسات والبحوث الجامعية ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تختص بالفئة التي تخدمها الجمعيات الأهلية.

- **عدم وجود خطة واضحة للجمعيات الأهلية:**

من أكثر الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية عدم التخطيط الجيد فالتخطيط مهم جداً للجمعيات فهو عكس العشوائية وعدم الانتظام اذ أن المؤسسين باستخدام التخطيط يستطيعون التغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة (الغوطي، 2017: 1).

وكما ذكر السروجي بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية الإدارة الأساسية في المنظمات غير الربحية والمنهجية التعاونية لمقابلة احتياجات المجتمع المعقدة، وللتخطيط فوائد عديدة منها:

1. تقديم هدف مشترك لمستقبل التطوير التنظيمي.
2. بناء العمل الجماعي والخبرة.
3. تعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع.
4. تعزيز معنويات الموظفين والتزامهم.
5. توجيه الجهود لجمع التبرعات.
6. تثقيف أصحاب المصلحة و (المجتمع الأكبر) عن المنظمة.
7. تحسين الاتصالات والعلاقات العامة، وإيجاد صورة إيجابية للمنظمة (السروجي، 2013: 124).

الحلول المقترحة للإشكالية: وترى الباحثة أن عند وجود خطة واضحة للجمعية يتم بذلك تلافي الكثير من المشكلات ويتم تحقيق الأهداف التي أنشأت الجمعية لتحقيقها ومن الحلول التي تقترحها الباحثة لحل هذه المشكلة ما يلي:

1. عدم الموافقة على تأسيس الجمعية الأهلية دون أن يتم تقديم خطة استراتيجية للسنوات الخمس الأولى.
2. استحداث قسم بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يكون مسؤول عن "التخطيط" يهتم بدراسة الخطط المقدمة من قبل الجمعيات الأهلية للتأكد من أن هذه الخطط قوية ولديهم القدرة على تطبيقها، والتأكد من أن أهداف هذه الخطط واقعية والتأكد من أن الجمعيات قادرة على تنفيذها وتحقيقها وفق مدى زمني محدد.

- **إشكالية استدامة الخدمات المقدمة من قبل الجمعيات الأهلية:**

ترى الباحثة أن عدم استدامة الخدمات بالجمعيات الأهلية يرتبط بعدة أسباب وهي كالتالي:

1. أن الخدمات قد تكون موسمية.
2. عدم كفاية الموارد المالية بالجمعية.
3. عدم وجود تخطيط جيد بالجمعية.

الحلول المقترحة للإشكالية: لذا تستطيع الجمعيات الأهلية تلافي هذه الإشكالية بالتخطيط الجيد أذ أن مع التخطيط الجيد وتقسيم الموارد المالية بحكمة يمكن التغلب على هذه الإشكالية وكحل أخر ترى الباحثة أن الجمعية الأهلية التي قد تعاني من عجز في ميزانيتها تستطيع عمل شراكة مع جمعية أخرى تخدم نفس الفئة التي تخدمها بذلك تتقاسم الجمعيتين الميزانية وتقدم الخدمات بشكل مستمر وتشمل الخدمات أكبر عدد من المستفيدين وأيضاً بخلق شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الوقفية.

رابعاً: إشكالية ضعف المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية:

بعد اطلاع الباحثة ترى بأنه من الرغم من وجود رقابة من قبل الوزارة بإرسال محاسب قانوني لكل جمعية الأهلية ألا أن لازال هناك ضعف في المراجعة الداخلية لديها.

ويعرف البنك المركزي السعودي المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة فائدة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة (البنك المركزي السعودي ،2021: 4).

وكما ذكر البنك المركزي السعودي أيضاً أن المعايير والارشادات الصادرة من معهد المراجعين الداخليين تشكل المرجع الاساسي والإطار المنظم لتقديم خدمات المراجعة الداخلية ومن هذه المعايير:

- الاستقلالية والموضوعية.
- المهارة والعناية المهنية اللازمة.

وقد أكدت دراسة (الخريجي، 2017) أن بعض الجمعيات الأهلية لا يوجد لديها مراجع داخلي بل أن بعض من الجمعيات الأهلية يكون دور المراجع الداخلي محصوراً في المراجعة الحسابية والمحاسبية للسجلات والمستندات وفي بعض الأحيان يتبع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي مما يفقده الكثير من الاستقلالية والحياد، ويرى بأن ذلك يرجع بالأساس إلى الخلط غير المقصود بين المراجع الحسابي لقسم الحسابات وبين المراجع الداخلي وأوضح أيضاً بأن الكثير من المراجعين الداخليين أنفسهم ينقصهم الكثير من الالمام بالجوانب المختلفة لمهنتهم ومعاييرها واخلاقيتها والاسس الفنية لتخطيط وتنفيذ أنشطة ومهام المراجعة الداخلية.

الحلول المقترحة للإشكالية: وترى الباحثة أن هناك حاجة ملحة لإيجاد افراد يتوافر لديهم الكفاءة العلمية والخبرة لكافة أوجه نشاط الجمعية الأهلية لتقديم التوصيات والمقترحات البناءة بهدف مراقبة وتحسين الأداء، حيث تعتبر المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي وأحد أهم الأدوات الرقابية، لذا ترى الباحثة بأن وجود مراجعة الداخلية سيزيد من الشفافية في الجمعيات الأهلية وقد يكون من الجيد وضعها في اللائحة الأساسية للجمعيات الأهلية وذلك لضمان أفضل أداء للجمعية الأهلية ولتنظيم العمل فيها ليكون على أساس علمي ومنظم ومخطط له.

خامساً: إشكالية ازدواجية العمل بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية الوقفية

بعد تواصل الباحثة من العديد من مؤسسين الجمعيات الأهلية توصلت الباحثة إلى وجود إشكالية مهمه وهي الازدواجية بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الاهلية الوقفية حيث أن المؤسسات الأهلية الوقفية تقدم الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية ولكن بجوده ومستوى أعلى وذلك لوجود الموارد المالية الكافية والدعم الكافي من قبل القائمين على الوقف واستثمار أموال الوقف لضمان استمرار في المقابل يعد هذا عائق للجمعيات الأهلية حيث أن غالبية المتبرعين يتوجهون للمؤسسات الاهلية الوقفية وذلك لثقته بها مما يقلل توجههم إلى الجمعيات الأهلية فيؤدي ذلك وجود مشكلات مالية عدة لديها مع قلة الدعم الحكومي.

الحلول المقترحة للإشكالية: وترى الباحثة بأنه يمكن حل هذه الإشكالية أولاً توضيح الفرق بين الجمعيات والمؤسسات الوقفية وثانياً خلق شراكة بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية الوقفية لتحقيق الاستفادة للجهتين وذلك لأن المتبرعين والرعاة في بعض الأحيان يميلون لدعم المؤسسات الوقفية وذلك بسبب قوتها وإمكاناتها في المجال القطاع غير الربحي.

سادساً: إشكالية عدم وجود الكوادر البشرية المؤهلة

وقسمت الباحثة هذه الإشكالية إلى اشكاليتين كالتالي:

1. إشكالية عدم وجود كوادر بشرية مؤهله.
2. إشكالية ضعف قياس أداء الكوادر البشرية.

وسوف تقوم الباحثة تالياً التطرق إلى كل إشكالية مع عرض الحلول المقترحة التي قد تساعد في حلها.

- **إشكالية عدم وجود كوادر بشرية مؤهله:**

بالرغم من أهمية الدور الذي تلعبه الجمعيات الأهلية الا أن هناك قصور في أداء هذه الجمعيات وقد يرجع ذلك إلى عدم تأهيل القائمين على إدارة هذه الجمعيات ومجالس إدارتها وافتقاد معظمها وليس جميعها إلى طبيعة الكيان المؤسسي، ونقص الخبرات المعرفية والمهارية والتنظيمية وعدم كفاية المعلومات ودقتها وغيرها مما ينعكس على الأداء ويكشف قصوره باستمرار.

الحلول المقترحة للإشكالية: لذا ترى الباحثة أن نجاح الجمعية واستمرارها مرتبطة بشكل كبير على مدى وجود الكوادر المؤهلة للعمل في مجال العمل الخيري وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة توصلت إلى صياغة الحلول التالية:

1. اعداد برامج تأهيلية تكون خاصة بالعمل الخيري بالإضافة الى الدورات العامة في المجالات الاجتماعية والإدارية والمالية.
2. استحداث أساليب جديدة لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة للعمل الخيري وتهيئة الظروف المناسبة لاستمراريتهم.
3. ضرورة وضع نظام معلومات في كل جمعية يتم من خلاله جمع وتصنيف وتقديم المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة في أي وقت يحتاجونها وهو ما يساعد على تدعيم الشفافية في العمل.
4. العمل على استحداث برامج تدريبية متطورة للمتطوعين والعاملين في الجمعيات الأهلية تساعد في بناء القدرات ومما يساعد في تنمية الرأس البشري للقطاع غير الربحي من خلال وجود محفزات تحفزهم للعمل في القطاع مثل إلحاق العاملين وتدريبهم للحصول على شهادات محلية واقليمية ودولية في مجال القطاع غير الربحي.

- **إشكالية ضعف قياس أداء الكوادر البشرية:**

ترى الباحثة من الإشكاليات المرتبطة بالكوادر البشرية في الجمعيات الأهلية عدم وجود قياس وتقييم أداء لهذه الكوادر حيث إن الأساليب المستخدمة في عملية تقيم الأداء غير كافيه وغير مناسبة لطبيعة العمل الخيري وأن عملية التقييم ضعيفة.

الحلول المقترحة للإشكالية: ومن خلال تواصل الباحثة مع عدة جمعيات خيرية تم التوصل إلى عدم وجود نظام يجبر الجمعيات الأهلية على تطبيق قياس وتقييم الأداء لموظفيها لذا ترى الباحثة أن حل هذه المشكلة من وجهة نظرها ما يلي:

1. ضرورة وجود معايير للإداء وتوضع من جهة مهنية مختصة.
2. ضرورة ربط قياس الأداء بالوزارة وأن يتم ارسال تقارير دورية.
3. ضرورة استخدام الجمعية أكثر من أسلوب لتقييم للتأكد من الأداء الحقيقي للموظف.
4. تفعيل نظام المكافأة والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية التقييم لضمان أفضل أداء من قبل الموظفين.

سابعاً: إشكالية عدم وجود تنسيق بين الجمعيات الأهلية

أن من الإشكاليات التي تواجه الجمعيات الأهلية ضعف التنسيق وعدم وجود تشبيك بين الجمعيات وقد أكدت دراسة (عبدربه، 2014) أن عدم وجود جهاز ينسق بين الجمعيات وبعض وبينها وبين الأجهزة الحكومية يؤدي إلى تعارض الأهداف بين الجمعيات ووجود نوع من النزاع بين الجمعيات وبعضها البعض، وترى الباحثة أيضاً أن ضعف التنسيق يؤدي لازدواجية الخدمات أو خدمة فئات تم خدمتهم في جمعية أخرى مع رفض متقدمين لهم أحقية في الخدمات.

لذا أكدت دراسة (الرشيد، 2013) على الحاجة إلى العمل الشبكي لتفعيله بين الجمعيات الأهلية وذلك لما له من دور فعال في مساعدة الجمعيات على تحقيق أهدافها وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للفرد والمجتمع.

وأكدت نفس الدراسة أن من المعوقات التي تواجه العمل الشبكي في الجمعيات الأهلية هو نقص الكوادر البشرية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الشبكي ومقاومة بعض الافراد والجمعيات للتغير ورغبة منهم للاستقرار.

الحلول المقترحة للإشكالية: ويمكن القول إن للتشبيك بين الجمعيات الأهلية أهمية كبيرة إذ يعد بمثابة الأداة التي تنظم عمل المنظمات المتشابهة في الهدف إذ يعد إلية جيدة للاتصال والتواصل بين الجمعيات المشاركين بالشبكة ويمثل مصدراً إضافياً للقوه فتستطيع الجمعيات من خلال التشبيك التأثير على القرارات والسياسات وتعديلاها، وأيضاً يعتبر صيغة تعاونية فعالة لتفعيل دور الجمعيات، ولحل هذه الإشكالية ترى

الباحثة أن لابد من ربط الوزارة للجمعيات التي تخدم الفئات نفسها وفروعها مع بعضها البعض على موقع الوزارة بشبكة واحدة وتكون هذه الجمعيات على اطلاع على هذه الشبكة ويتم تصميمها بحيث تشمل التالي:

1. بيانات كل جمعية.
2. عدد المستفيدين من كل جمعية.
3. أسماء المستفيدين في كل جمعية.
4. التقارير السنوية للجمعيات.
5. الخدمات التي تقدمها الجمعية وذلك لمنع الازدواجية بين الخدمات.
6. الأنشطة المقدمة من الجمعيات.

مثال للتوضيح: الجمعية الأهلية لرعاية الايتام وجمعية كيان وجمعية الوداد وجمعية أبناء، جمعيات تخدم فئة واحدة وهي فئة الأيتام وكلة واحدة من هذه الجمعيات تقوم بدعم مادي وانشطة أخرى، فلو تم عمل شبكي بين الجمعيات المتخصصة بالأيتام لكان هناك تنسيق فالجمعية لرعاية الايتام ستقوم بدعمهم مادياً في مقابل أن جمعية كيان تستطيع أن تكون داعمة للأيتام في الدراسة داخل او خارج المملكة وجمعية أبناء سوف تقوم بتقديم الخدمات التنموية والدورات التي يحتاجها فئة الأيتام وفين حين جمعية الوداد مسؤولة عن الاحتضان، وهذا يحل أيضاً إشكالية ازدواجية الخدمات.

ثامناً: إشكالية توجه الجمعيات الى الرعوية أكثر من التنموية

من أهم الإشكاليات التي تواجه أغلب الجمعيات الأهلية وليس جميعها، هي تقديم المساعدات المالية إلى الفئات التي تخدمها والتي أسست الجمعية لمساعدتهم دون توجههم على تنمية قدرات هذه الفئة او تقديم برامج تنموية على مختلف المجالات.

مثال على ذلك الجمعيات التي تم تأسيسها لمساعدة الفقراء ودعمهم فهي تدعمهم من خلال توفير المساعدات المالية وتوفير المواد الغذائية وغيرها من مساعدات، ولكن لا تقدم برامج وورش عمل ودورات تنموية تساعدهم في تنمية قدراتهم وقدرات أبنائهم وتؤهلهم لسوق العمل، ومن منطلق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تستهدف فيها تحويل المستفيدين من هذه الجمعيات من متلقي للإعانة إلى منتجين قادرين على المساعدة في إنماء اقتصاد الوطن.

الحلول المقترحة للإشكالية: لذا لابد لهذه الجمعيات التوجه إلى البرامج التنموية بالإضافة إلى المساعدات المادية التي تقدمها ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات المختلفة وعلى الوضع الراهن توصلت إلى مجموعة من الحلول كالتالي:

1. تنسيق الجمعيات الأهلية مع مراكز التدريب المعتمدة لإقامة الدورات وورش العمل في مختلف المجالات بسعر رمزي لكل فرد.
2. تخصيص الجمعيات الأهلية مبلغ مالي من الدعم المقدم لهم من الوزارة والاستفادة منه في التدريب وتنمية قدرات الافراد.
3. تنسيق الجمعيات الأهلية مع الجامعات ومراكز خدمة المجتمع لتخصيص مقاعد دراسية في الدبلومات المختلفة وذلك لتنمية قدرات الشباب.
4. تنسيق الجمعيات مع المراكز ومؤسسات التوظيف مثل هدف ومركز طاقات بالإضافة إلى القطاع الخاص في توظيف الكفاءات من الفئات التي تدعمها كل جمعية من مختلف المجالات.

تاسعاً: إشكالية ضعف الموارد المالية

يمكن القول إن مصادر التمويل الأهلية ثابته ولا تتغير ولا يجد عليها جديد الا بزيادة أوقات النمو ونقصان في أوقات الركود وهذه الأموال الأهلية تعمل دورة واحدة لا تتغير تتمثل في التبرع والانفاق وان أي نقص في هذه التبرعات يعرضها لعدم القيام بمهامها (العتيبي، 2014، 10) هذا بالإضافة إلى الدعم المالي المقدم من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وقسمت الباحثة هذه الإشكالية إلى إشكاليتين كالتالي:

1. ضعف الدعم المالي.
2. ضعف التبرعات المقدمة للجمعيات.

وسوف تقوم الباحثة تالياً التطرق إلى كل إشكالية مع عرض الحلول المقترحة التي تساعد في حلها.

- **ضعف الدعم الحكومي:**

بعد تواصل الباحثة مع مؤسسين وأعضاء مؤسسين لبعض الجمعيات الأهلية اجمعو على أن الدعم المالي المقدم من الوزارة ضعيف وقليل بالنسبة إلى احتياجات الجمعيات ولكن يرون أن الدعم الموجه لأنشطة الجمعية بدأ في التحسن في الآونة الاخيرة في المقابل أوضح مدير إدارة المنح في الوزارة بأن تم دمج

دعم الأنشطة مع الدعم العام للجمعية وبأن المنح والدعم المالي الذي يقدم من الوزارة للجمعية يكون على حسب تصنيف الجمعية فالجمعيات الصحية لها دعم والجمعيات التنموية الاسرية لها دعم مختلف وأوضح أيضاً أن الدعم أيضاً يكون حسب خطة الجمعيات ومدى قوة أهدافهم وبرامجهم التي يقدمونها فيما أكد ذلك أحد أعضاء جمعية السرطان حيث أثبت أن الوزارة تدعم الجمعية لما يقارب 10,000,000 ريال سعودي وذلك لانهم يقدمون برامج ونشاطات قوية لمرضى السرطان ومع ذلك يرى بأن الدعم ضعيف لما تقدمه الجمعية من برامج.

الحلول المقترحة للإشكالية: ولحل هذه الإشكالية ترى الباحثة أن لابد أن يكون للجمعية مصدر دخل أخر أما استثمار أو من خلال المشاريع التنموية أو وجود شراكات بين القطاع الخاص والجمعيات الأهلية وذلك لدمج القطاع الخاص في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، أيضاً قد يكون بخلق شراكات مع المؤسسات الأهلية الوقفية، ولابد أن تعمل الجمعيات الأهلية على وجود أوقاف خاصة لها وذلك لضمان استدامة الخدمات.

- **ضعف التبرعات المقدمة للجمعية:**

يمكن القول إن التبرعات والهبات بأنواعها عصب الحياة للجمعيات الأهلية فالعمل الخيري وجمع التبرعات وجهان لعمله واحده كما تمثل أساليب جمع التبرعات المختلفة أهم وسائل لضمان تدفق الأموال للجمعيات الأهلية (العبيدي، 2010:22).

وبعد تواصل الباحثة مع بعض مؤسسي الجمعيات الأهلية أوضحوا قلة التبرعات تسبب مشكلات مالية للجمعيات حيث إن أصحاب اليد السخية يثقون في المؤسسات الوقفية أكثر من الجمعيات الأهلية مما يتسبب في قلة التبرعات الموجهة للجمعيات الأهلية.

الحلول المقترحة للإشكالية: لذا ترى الباحثة بأن لابد على الجمعيات الأهلية تفعيل أساليب جمع التبرعات الحديثة وإقامة اللقاءات لجمع التبرعات من الافراد الذين يهتمون بنفس الفئة التي تخدمها الجمعية بالإضافة إلى تفعيل التبرعات الالكترونية بحيث تربط الجمعيات الأهلية التبرعات بطريقة الالكترونية لكي يكون تدفق الأموال لديها بشكل أكبر ويجب على الجمعيات عمل تسويق اجتماعي لخدماتها التي تقدمها لتصل إلى أكبر عدد من المتبرعين والمستفيدين منها، بالإضافة إلى تشغيل أموال الجمعيات واستثمارها لضمان استمرارية الخدمات.

ويمكن استخدام نموذج التسويق الاجتماعي في المساهمة في زيادة التبرعات من المانحين من خلال إنشاء إدارة خاصة في الجمعيات الأهلية تعنى بتسويق الخدمات المقدمة من قبلهم وتنظيم الحملات التسويقية التي يقوم بها خبراء في مجال التسويق الاجتماعي، مما يساعد في جذب الداعمين.

وترتبط عملية جمع التبرعات كثيراً بوجود كوادر بشرية مؤهلة ولها خبره ومهارات في جمع التبرعات كما ذكرها (العبيدي، 2010: 221) مهارة القدرة على السؤال، مهارة القدرة على الاقناع، مهارة الثقة بالنفس والقدرة على التعامل مع الرفض، الإصرار والمثابرة، المهارات الاجتماعية، القدرة على الاتصال بالأخرين، الابداع، القدرة على إدراك جوانب الضعف.

عاشراً: إشكالية ضعف الشفافية في الجمعيات الأهلية

ونعني بالشفافية كما تم تعريفها في دراسة (الشلوي، 2016) بأنها حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات واليات صنع السياسات واتخاذ القرارات ذات العلاقة ومعرفة اليات اتخاذ القرار المؤسسي وتمثل الشفافية مدخلاً لوضع معايير أخلاقية لميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إلية ثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد، لذا فان العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف في الشفافية وعدم إيضاح بيانات وإحصاءاتها العامة وإخفاء بعض المعلومات.

الحلول المقترحة للإشكالية: وترى الباحثة أن مع تطبيق الجمعيات الأهلية لمعايير الحوكمة بانضباط سوف تحل هذه الإشكالية، اذ أوضح مدير عام الحوكمة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بأنه تم تطبيق الحوكمة بجميع الجمعيات الأهلية وأوضح التزام الجمعيات، ولكن أبدأ استيائه من عدم وجود التزام من مراكز التنمية المكلفة بالتأكد من تطبيق الحوكمة، فبعض المراكز لم تعمل زيارات منظمة للجمعيات وأوضح أن مفترض زيارتهم أربع زيارات دورية وزيارتين تتبعيه.

الخاتمة:

يمكن القول إن إشكاليات الجمعيات الأهلية عديدة وحاولت الباحثة حصرها في عشر إشكاليات وبعد عرض هذه الاشكاليات ترى الباحثة أن كل إشكالية مرتبطة بإشكالية أخرى، ويجدر بالذكر أن الجمعيات الأهلية والقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تطور وتغير وأزدهر وهذه الإشكاليات لا تقلل من قيمة هذه الجمعيات وأهميتها في المجتمع والتعرف على الإشكاليات والحلول المقترحة لها يساعد في تحسين إداء هذه الجمعيات، وبعد العرض السابق توصلت الباحثة إلى عدد من المقترحات كالتالي:

- ضرورة تعزيز التعاون بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الوقفية والتي يمكن من خلاله الاستفادة من المؤسسات الوقفية وجعل ريعها للجمعيات الأهلية التي تخدم نفس مجال المؤسسة أو التي قد تكون من ضمن المجالات التي تهتم فيها المؤسسة الوقفية، ويساعد أيضاً في الاستفادة من الخدمات المقدمة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية من خلال عدم ازدواجية الخدمات ومساعدة شريحة أكبر من المستفيدين.
- العمل على استحداث برامج تدريبية متطورة للمتطوعين والعاملين في الجمعيات الأهلية تساعد في بناء القدرات ومما يساعد في تنمية الرأس البشري للقطاع غير الربحي من خلال وجود محفزات تحفزهم للعمل في القطاع مثل إلحاق العاملين وتدريبهم للحصول على شهادات محلية واقليمية ودولية في مجال القطاع غير الربحي.
- استحداث أساليب جديدة لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة للعمل الخيري وتهيئة الظروف المناسبة لاستمراريتهم.
- تنسيق الجمعيات مع المراكز ومؤسسات التوظيف مثل هدف ومركز طاقات بالإضافة إلى القطاع الخاص في توظيف الكفاءات من الفئات التي تدعمها كل جمعية من مختلف المجالات.
- على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دراسة شروط تأسيس الجمعيات الأهلية خاصة فيما يخص العمر المحدد إذ أن الفرد في عمر الثامنة عشر قد لا تكون لديه الخبرة الكافية لإدارة جمعية وتقترح الباحثة أن إلا يقل عمر المتقدم عن خمسة وعشرون سنة، وأيضاً العمل على دراسة إضافة شرط عند التأسيس أي جمعية ويتمثل في وجود خطة لخمس سنوات مع توضيح التحديات التي قد تواجه خطة الجمعية الأهلية المراد تأسيسها وكيف يمكن تلافيها أو معالجتها.

- على الجمعيات الأهلية التوجه إلى البرامج التنموية أكثر من كونها رعوية وتقديم مساعدات المادية والخدمات التي تقدمها من خلال تنسيق الجمعيات الأهلية مع مراكز التدريب المعتمدة لإقامة الدورات وورش العمل في مختلف المجالات بسعر رمزي لكل فرد، وأيضاً تخصيص الجمعيات الأهلية مبلغ مالي من الدعم المقدم لهم من الوزارة والاستفادة منه في التدريب وتنمية قدرات الافراد بالإضافة تنسيق الجمعيات الأهلية مع الجامعات ومراكز خدمة المجتمع لتخصيص مقاعد دراسية في الدبلومات المختلفة وذلك لتنمية قدرات الشباب.
- إنشاء إدارة خاصة في الجمعيات الأهلية تعنى بتسويق الخدمات المقدمة من قبلهم وتنظيم الحملات التسويقية التي يقوم بها خبراء في مجال التسويق الاجتماعي، مما يساعد في جذب الداعمين والذي بدوره يحقق استدامة هذه الخدمات.

المراجع:

- برقاوي، خالد بن يوسف. واقع العمل الخيري في مدينة مكة المكرمة: دراسة تقييمية تطبيقية على بعض العاملين والعاملات بالجمعيات والمؤسسات الخيرية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد الأول، مكة، 2014.
- البنك المركزي السعودي، الإصدار الأول لمبادئ المراجعة الداخلية للبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية، 2021.
- بوساق، محمد بن المدني. دور الزكاة وصناديق الأوقاف والجمعيات أهلية والخيرية في توفير الحماية الاجتماعية. مؤتمر الحماية الاجتماعية والتنمية، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- تقرير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي المنشور في الشهر الميلادي السابع من عام 2024.
- الخريجي، صالح بن ناصر. حوكمة الجمعيات الخيرية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، قسم الدراسات الاجتماعية، الرياض، 2017.
- الخريجي، صالح بن ناصر. فعالية المراجعة الداخلية في الجمعيات والمؤسسات الخيرية. مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد السابع والخمسون، الجزء السابع، مصر، 2017.

- الرشيد، أروى عبيد. العمل الشبكي بين منظمات المجتمع المدني في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، 2013.
- السروجي، طلعت مصطفى. إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير. عمان: دار الفكر،2013.
- سعداوي، محمد حسن. التبادل التنموي كآليه لتفعيل مشاركة الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد الثلاثون، العدد الأول، مصر، 2023.
- سلامة، سهام حسن. المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية: مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، المجلد السادس والستون، العدد الأول، مصر، 2020.
- الشلوي، سعود بن شباب. الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، 2016.
- الشهراني، عائض بن سعد. واقع آليات الجمعيات الخيرية العاملة في المجال الصحي لتسويق برامجها. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، مكة، 2015.
- عبدربه، مجدي مصطفى. التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2014.
- عبده، بدر الدين كمال. فاعلية الشراكة بين الجمعيات والمؤسسات الخيرية في تمكين المفرج عنهم. المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الواحد والسبعون، الرياض، 2018.
- العبيدي، إبراهيم بن محمد. جمع التبرعات للجمعيات الخيرية الأسس والأساليب. الرياض: إصدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 2010.
- العتيبي، صنهات وآخرون. الاستثمار والتمويل في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. وزارة الشؤون الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، 2014.

- عثمان، سارة عادل. دور الجمعيات الأهلية في حماية ودعم الأسرة المصرية. مجلة كلية الآداب دورية أكاديمية علمية محكمة تهتم بنشر الدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الواحد والخمسون جامعة حلوان، مصر، 2022.
- علام، محمد. التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان، المجلد السادس والخمسون، العدد الثالث، مصر، 2021.
- الغوطي، محمود أحمد. دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في محافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، فلسطين، 2017.
- القضيبي، الهنوف عبدالعزيز. أثر المشاركة التطوعية للمرأة في الجمعيات الخيرية: دراسة ميدانية من منظور الخدمة الاجتماعية في جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية في بريدة. رسالة ماجستير، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، جامعة القصيم، القصيم، 2015.
- مركز إيفاد للدراسات والاستشارات. تصنيف الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. مؤسسة الملك خالد، الرياض، 2014.
- الناجم، محمد الناجم. تصنيف الجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، جامعة حلوان، الجزء الأول، العدد السادس والعشرون، مصر، 2009.

المراجع الإلكترونية:

- موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024 https://ncnp.gov.sa.
- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية:
https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/37e0768f-8e3c-493a-b951-a9a700f2bbb1/1