

المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية: خصائص، إستراتيجيات، حوكمة، وتحديات

أفنان كوشك

المَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ
الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمْلاً

– سورة الكهف: 46

المملكة العربية السعودية شعباً وقيادةً تُقاوم أكبر تحدياً اقتصادياً تشهده الدولة منذ تأسيسها. في خضم هذا النضال الواعد، انكشف لنا الدور الجوهرى الراسخ الذى تقوم به المنظمات الخيرية فى سبيل تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وتحسين رفاهيته. بلغ العطاء الخيرى للمؤسسات الخيرية (المانحة/الوقفية)، 3.4 مليار ريال سعودى، مع نمو غير مسبوق فى حجم وعمق واستدامة آثارها. من خلال الإنفوجرافكس والتحليل الإحصائى المستخدم لبناء هذا التقرير، أمل تسليط الضوء على فرص التأثير التى يمكن أن يُقدّمها الاستثمار الاجتماعى الاستراتيجى من أجل تحقيق وتجاوز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع السعودى ورؤية المملكة 2030.

المؤسسات الخيرية فى المملكة العربية السعودية هي الشكل الحديث للمنشآت الوقفية التى كانت مسؤولة عن شق العيون، وحفر الآبار، وإنشاء المدارس والأربطة والمطابخ والبيمارستانات فى المجتمعات ذات الأغلبية المسلمة منذ القرن السابع الميلادى. تشترك هذه المنشآت فى جذورها التاريخية مع نظيراتها الغربية الفاونديشنز (foundations) والتى تعود الى أكاديمية أفلاطون فى أثينا ومكتبة الإسكندرية فى مصر، وبعد ذلك كانت الآلية المؤسسية النموذجية لتقديم التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية فى روما. فى المملكة العربية السعودية اليوم، هناك عدة أطر نظامية مختلفة للمؤسسات الخيرية مثل نظام المؤسسات الأهلية ونظام الشركات الوقفية لكنها جميعها تشترك فى سمة استقلالية الموارد، خلافاً للجمعيات الخيرية التى تعتمد على عضويات أو تبرعات خارجية.

المنهجية

يمثل هذا المشروع البحثي أحد الجهود القليلة الأولى لفهم المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية. لذلك، فإن هدف المشروع مكون من شقين: (1) استكشاف المتغيرات الخصائصية والاستراتيجية والحوكومية للمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، و(2) اختبار العلاقات بين ممارسات الحوكمة واستراتيجيات العطاء. اعتمد المشروع على النظرية والمعرفة القائمة على الأدلة والخبرات المحلية لتطوير مفاهيم وفرضيات الدراسة.

بدأت رحلة البحث بتطوير ومراجعة قائمة أولية للمؤسسات الخيرية من قبل خبراء محليين للتأكد من أنها نشطة وأنها تخضع للتعريف العالمي للمؤسسات الخيرية. شملت القائمة 148 مؤسسة أهلية مسجلة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية (2015)، و12 مؤسسة وقفية وردت في تقرير صادر لوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد (2017)، و9 مؤسسات ملكية. نتج عن هذا الجهد قائمة مكونة من 69 مؤسسة خيرية تم دعوتها للمشاركة في الدراسة. اختارت 54 مؤسسة المشاركة في الدراسة وسمحت لي بمقابلة الشخص المناسب في المؤسسة، المسؤول عن الخطط الاستراتيجية والقرارات الرئيسية المتعلقة بالبرامج والمنح ويكون على دراية بممارسات المجلس الإداري. أفادت 3 مؤسسات بأنها غير نشطة حال التواصل معها ولم تستجيب 12 مؤسسة، مما أعطى نسبة استجابة بلغت %79.

تم تصميم أسئلة مفصلة ومنهجية لغرض جمع البيانات بناء على مراجعة شاملة لأدبيات المؤسسات الخيرية والحوكمة واستراتيجيات العمل الخيري والتنموي بالإضافة إلى الاعتماد على نتائج دراسة استكشافية لعمليات اتخاذ القرارات في سبع مؤسسات خيرية مختلفة في المملكة سبقت العمل الكمي لهذا المشروع. طُبِّقت استراتيجيتين لتقييم أسئلة المسح: (1) مراجعة الخبراء، و(2) التجربة. تمت الاستعانة بخبير في التخصص، خبير في منهجيات المسح، وثلاثة ممارسين محليين لتقييم وتصويب أسئلة المسح. تم كذلك تنفيذ تجربة مع مديرين تنفيذيين تضمنت أسئلة تقييمية للتأكد من أن جميع وظائف الأسئلة تعمل على النحو المنشود، وأن المقصود من الأسئلة واضح للمجيبين.

طبقت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وارتباطية ومتعددة المتغيرات لتحليل البيانات باستخدام برنامج ستاتا (Stata) 14.2. قَدِّم التحليل الوصفي لمحة عامة عن عُمر المؤسسات، ووضعها القانوني، ومواقعها، ونطاقات عملها الجيوغرافية، ومواردها البشرية والمالية، ومصادر دخلها، وديموغرافيا القيادات فيها، وحجم إنفاقها، ومجالات وأساليب عملها، وممارسات الحوكمة فيها، وأبرز التحديات التي تواجهها. قَدِّم التحليل الارتباطي - باستخدام اختبار بيرسون - تقييم أولي للعلاقات بين ممارسات الحوكمة واستراتيجيات العطاء. ساعد بعد ذلك تحليل الانحدار باستخدام نماذج الانكفاء متعدد المتغيرات على اختبار العلاقات مع التحكم بمتغيرات وسيطة بالإضافة إلى اختبار العلاقات التفاعلية بين ممارسات الحوكمة المختلفة وبين إستراتيجيات العطاء.

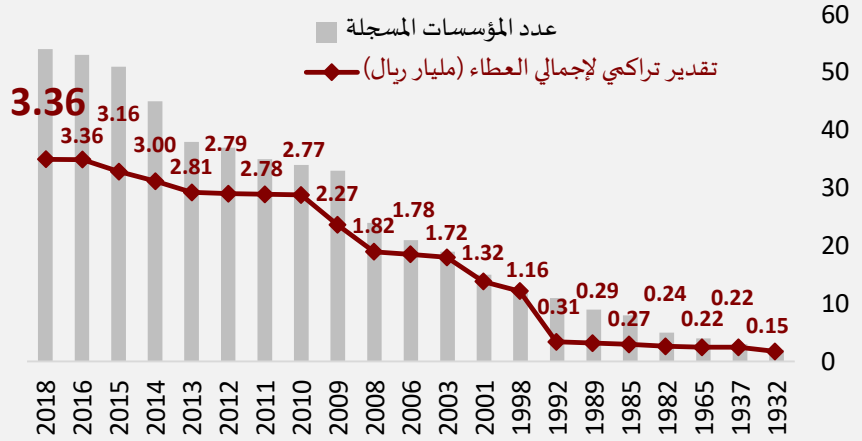
حجم العطاء

من إجمالي العطاء الخيري في المملكة والمقدّر بـ 43 مليار ريال تقريباً،

8% هي مساهمة المؤسسات الخيرية.



في العشرين سنة الماضية زادت عدد المؤسسات الخيرية المسجلة بشكل ملحوظ.



أنواع المؤسسات الخيرية

- أهلية: مسجلة بموجب نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- وقفية: مسجلة كشركات غير ربحية تابعة لوزارة التجارة والصناعة.
- ملكية: غالباً ما يتم تأسيسها بمرسوم ملكي كمنظمات غير حكومية.
- مجتمعية: مؤسسات أهلية تجمع الموارد المالية بشكل جمعي من العامة.

مجموع عدد المؤسسات: 45 مؤسسة



مجموع الإنفاق الخيري: 3.4 مليار ريال سعودي



لمحة عامة

في عام 2018، كانت المملكة العربية السعودية موطناً لـ 54 مؤسسة خيرية تملك في مجملها ما يقارب 65.9 مليار ريال من أصول وقفية وتنفق ما يقارب 3.4 مليار ريال سعودي في المنح والبرامج الخيرية والتنموية.

بينما ذكر معظم المشاركين في الدراسة أن مؤسساتهم كانت متواجدة قبل إصدار التشريعات الخاصة بالمنظمات غير الربحية، إلا أن أكثر من نصف المؤسسات تم تسجيلها نظامياً قبل 10 سنوات أو أقل.

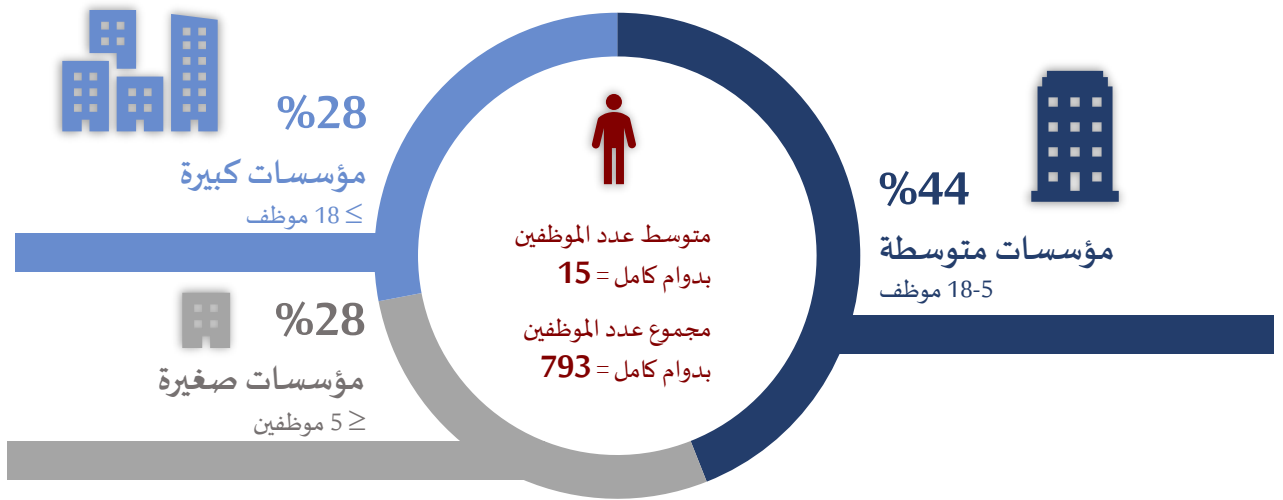
كشفت البيانات أن غالبية المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية هي مؤسسات أهلية تابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتعتمد على الأوقاف كمصدر رئيسي للتمويل، وتتخذ مدن المملكة الرئيسية مقراً رئيسياً لها، وتعمل على الصعيد الوطني.

تُنفق المؤسسات 15% في المتوسط على تكاليف التشغيل. كما بلغ متوسط عدد الموظفين المتفرغين في المؤسسات المشاركة 15 فرداً وبلغ متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارة 8 أفراد.

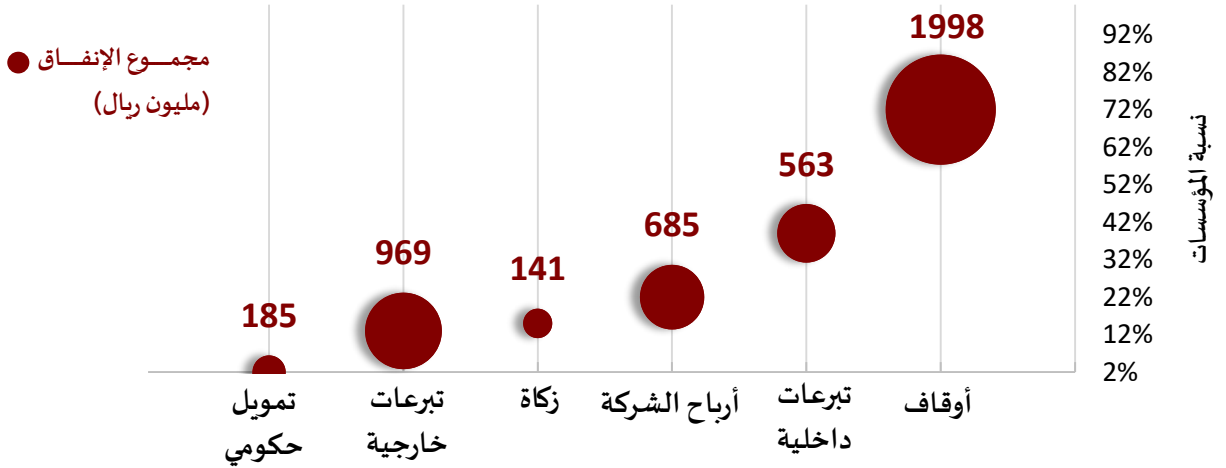


الموارد البشرية والمالية

تُوظَّف معظم المؤسسات بين 5-18 موظفاً بدوام كامل.

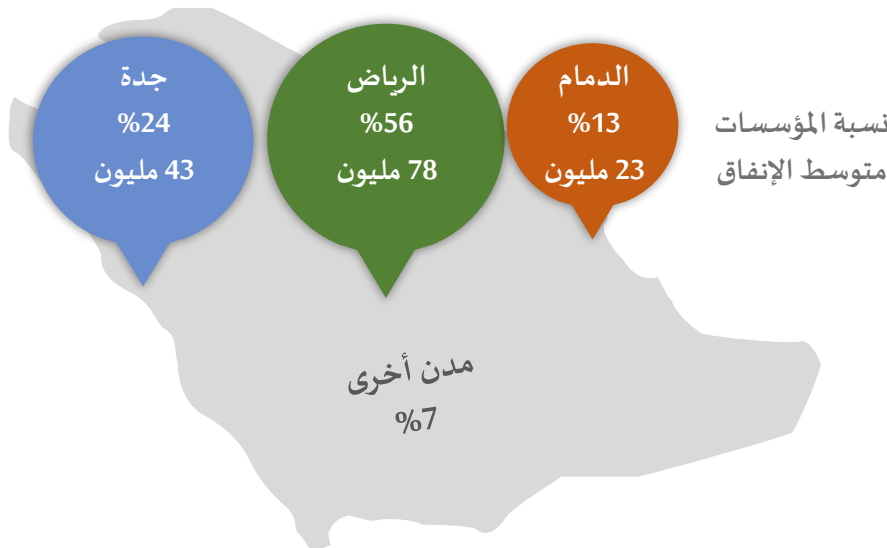


تعتمد معظم المؤسسات على الأوقاف كمصدر دخل.



مقر المؤسسة الرئيسي

تتمركز معظم المؤسسات في مدن المملكة الرئيسية.



مجالات العمل

الإستراتيجيات

تتمتع المؤسسات الخيرية في المملكة بمرونة عالية في تحديد ماذا وأين ولمن وكيف تعمل. فمن يعملن في مختلف مجالات العمل الخيري والتنموي من توفير الاحتياجات الأساسية للمحتاجين الى تعزيز الصحة العامة للمجتمع.

المرونة العالية التي تتمتع بها المؤسسات الخيرية، كونها مستقلة عن طلبات الداعمين (كما في حال الجمعيات)، والقوى التنافسية (كما في حال الشركات)، وضغوطات المحاسبة (كما في حال الحكومات)، تُمكنها من الاستثمار في تجارب عالية المخاطرة، وبعيدة المدى، ومتعددة المستويات للتعامل مع القضايا المجتمعية الأكثر تعقيداً.

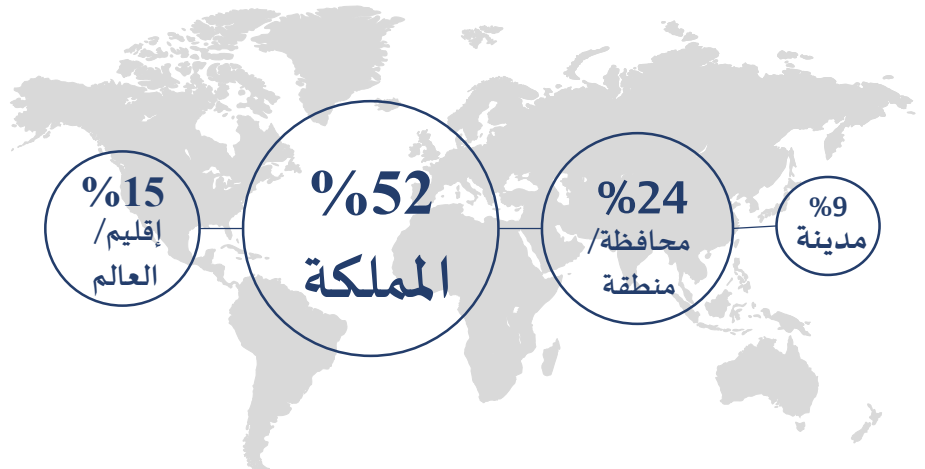
تتخذ بعض المؤسسات خطوات عملية نحو تبني استراتيجيات تأثير أكثر نضجاً بينما تعمل الأخريات على إعادة تصور الأساليب القديمة المنبثقة من التقاليد الثقافية النابضة بالحياة في المملكة العربية السعودية لتكون قادرة على الاستفادة من أفضل ممارسات العمل المجتمعي.



المجال الفرعي (نسبة المؤسسات العاملة في المجال) المجال الرئيسي (الإنفاق السنوي)



نطاق العمل الجيوغرافي



مدى تعقيد القضايا في مجالات تركيز المؤسسات

متوسط مقياس تعقيد القضايا = 57%

العلاقات بين التدخلات والنتائج غير واضحة، أي يصعب التنبؤ بنتائج الأنشطة والبرامج.

التنبؤ

57%

العلاقات بين التدخلات والنتائج واضحة، أي يمكن التنبؤ بنتائج الأنشطة والبرامج.

هناك عوامل متعددة تتحكم في مجال التركيز.

العوامل

70%

هناك عوامل محدودة تتحكم في مجال التركيز.

لا يوجد منظمات أو مؤسسات قوية تعمل في مجال التركيز.

المنظومة

53%

هناك مؤسسات أو منظمات قوية تعمل في مجال التركيز.

لا يوجد معرفة وخبرة كافية عن مجال التركيز.

المعرفة

46%

هناك معرفة وخبرة كافية عن مجال التركيز.

مدى تعقيد أسلوب العطاء في مجالات تركيز المؤسسات

متوسط مقياس تعقيد أسلوب العمل = 52%

دعم البرامج عالية المخاطرة التي لا تُظهر نتائج سريعة، مثل التدريب المهني للفقير.

المخاطرة

59%

دعم البرامج منخفضة المخاطرة التي تُظهر نتائج سريعة، مثل إطعام الفقير.

العمل على عدة مستويات تغيير، الأفراد والمنظمات والأنظمة.

مستوى التدخل

42%

العمل على مستوى تغيير واحد كمستوى الأفراد.

الانخراط بعمق في البرامج من خلال توفير العلاقات والتخطيط والمتابعة.

تنوع الموارد

55%

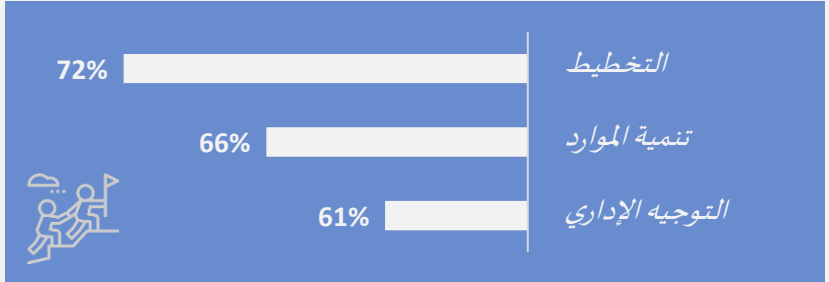
الاكتفاء بتوفير المنح المالية.

متوسط مقياس نضج استراتيجيات العطاء = 54.5

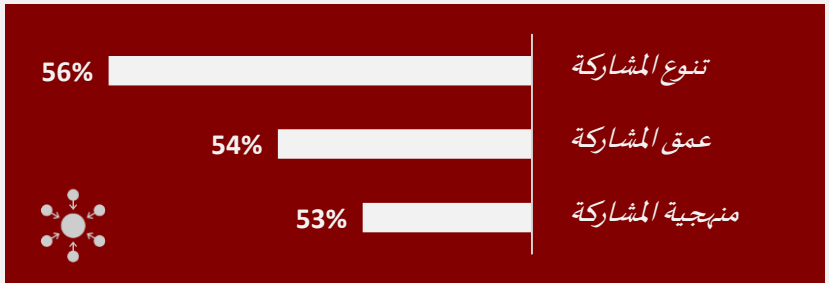
متوسط مقياس الممارسات التحكومية = 71%



متوسط مقياس الممارسات الإشرافية = 66%



متوسط الممارسات التشاركية = 54%



ديموغرافيا القيادات المشاركة في الدراسة

النسبة	التكرار	النوع
89%	48	ذكر
11%	6	أنثى
24%	13	40-31 سنة
41%	22	50-41 سنة
30%	16	60-51 سنة
5%	3	70-61 سنة
2%	1	ثانوي
2%	1	دبلوم مهني
37%	20	بكالوريوس
37%	20	ماجستير
22%	12	دكتوراة
85%	46	مدير تنفيذي، مدير عام، أو أمين عام
11%	6	مدير الاستراتيجية أو مدير البرامج
3%	2	رئيس مجلس الإدارة
63%	34	1-5 سنوات
28%	15	6-10 سنوات
9%	5	11-20 سنة

تأثراً بنظريات الوكالة (Agency) والإشراف (Stewardship)، هناك تزايد في الدراسات والبحوث حول مواضيع الحوكمة مثل عمليات التحكم والإشراف المؤسسي للمجالس. من بين المواضيع التي لم تحظ باهتمام كبير، سواءً في الأوساط الأكاديمية أو نصائح أفضل الممارسات، موضوع مشاركة أصحاب المصلحة.

وَجَدت هذه الدراسة ترابط ذو أهمية بين تنوع وعمق ومنهجية الممارسات التشاركية وبين استراتيجيات العطاء. المؤسسات التي تُشارك مختلف أصحاب المصلحة بشكل شمولي في جميع مستويات اتخاذ القرارات وباستخدام أساليب منهجية لجمع وتحليل مدخلات ذوي العلاقة، تتميز باستراتيجيات عطاء أكثر مخاطرة، ومتعددة المستويات، ومتنوعة الموارد.

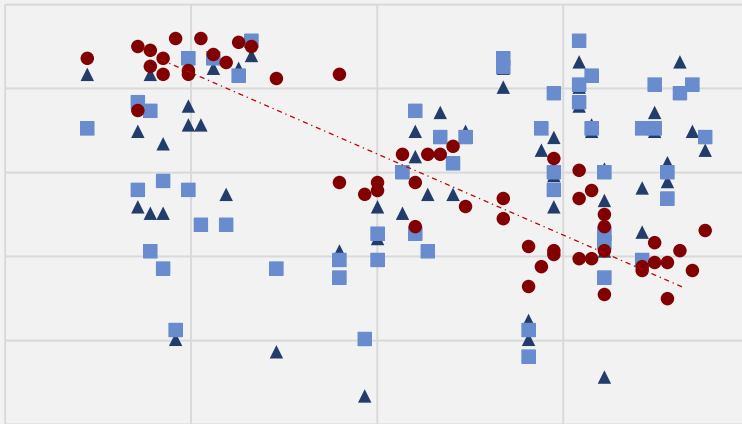
وتُشير نتائج التحليل متعدد المتغيرات إلى وجود علاقة تفاعلية بين ممارسات الحوكمة. مشاركة أصحاب المصلحة، مع وجود مستويات عالية من الحوكمة التحكومية والإشرافية، مرتبطة بعلاقة أقوى مع مقياس تطور الاستراتيجيات، مقارنة بمشاركة أصحاب المصلحة، مع وجود مستويات منخفضة من الحوكمة التحكومية والإشرافية.



العلاقات بين الحوكمة والاستراتيجيات

تخطيط الانتشار لممارسات الحوكمة واستراتيجيات العطاء

المشاركة ● الإشراف ■ التحكم ▲



استراتيجية العطاء

الحوكمة

يشير اختبار الارتباط بيرسون إلى وجود علاقة موجبة قوية (r=0.91**) بين ممارسات الحوكمة التشاركية واستراتيجية العطاء، في حين تبدو العلاقة بين ممارسات الحوكمة التحكمية والإشرافية وبين استراتيجيات العطاء أكثر عشوائية.

معاملات الانحدار الخطي لمحددات استراتيجية العطاء (مجموع العينة = 54)

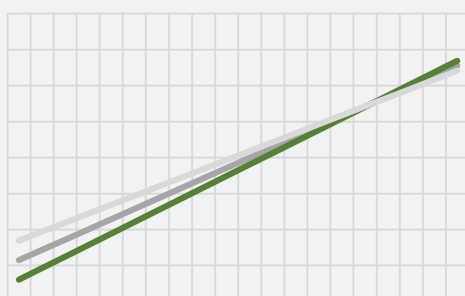
نموذج 3 التفاعل	نموذج 2 متغيرات وسيطة	نموذج 1 أساسي	
	-0.07 (0.13)	-0.13 (0.14)	التحكم
	-0.3 (0.19)	-0.22 (0.19)	الإشراف
0.46** (0.15)	0.46** (0.04)	0.64** (0.04)	المشاركة
-0.06 (0.04)	-0.08* (0.04)		عمر المؤسسة
-0.34** (0.1)			التحكم والإشراف
0.004** (0.002)			المشاركة # التحكم والإشراف
27 (6.5)	12.3 (3.4)	16 (3.4)	ثابت
0.87	0.86	0.84	R ²

*p < .05. **p < .01

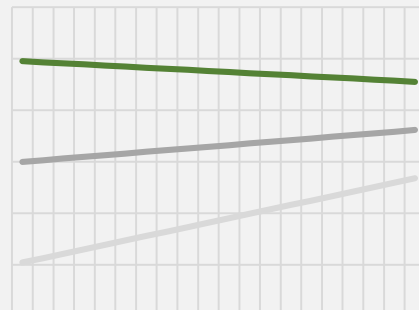
ملاحظة: الخطأ المعياري مكتوب بين قوسين.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن ممارسات الحوكمة التحكمية والإشرافية مرتبطة ارتباطاً عكسياً باستراتيجيات العطاء. لكن، مع مستويات عالية من مشاركة أصحاب المصلحة فإن العلاقة تنقلب بحيث تصبح ممارسات الحوكمة التحكمية والإشرافية على ارتباط إيجابي بمدى تطور استراتيجيات العطاء. إضافة إلى ذلك، وجود مستويات عالية من ممارسات الحوكمة التحكمية والإشرافية يزيد من حدة التأثير الإيجابي للممارسات التشاركية على استراتيجيات العطاء.

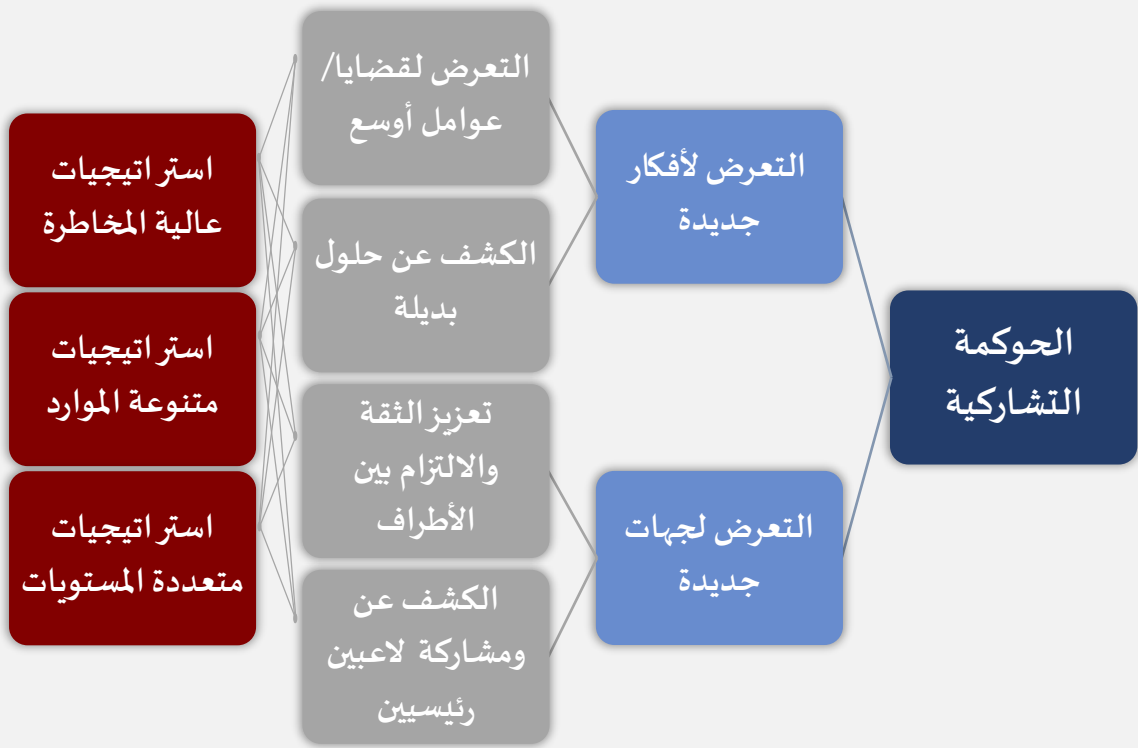
أثر التفاعل بين ممارسات الحوكمة على استراتيجيات العطاء (مع تثبيت عمر المؤسسة في المتوسط)



في متوسط الحوكمة
التحكمية والإشرافية
1+ انحراف معياري
1- انحراف معياري



في متوسط الحوكمة
التشاركية
1+ انحراف معياري
1- انحراف معياري



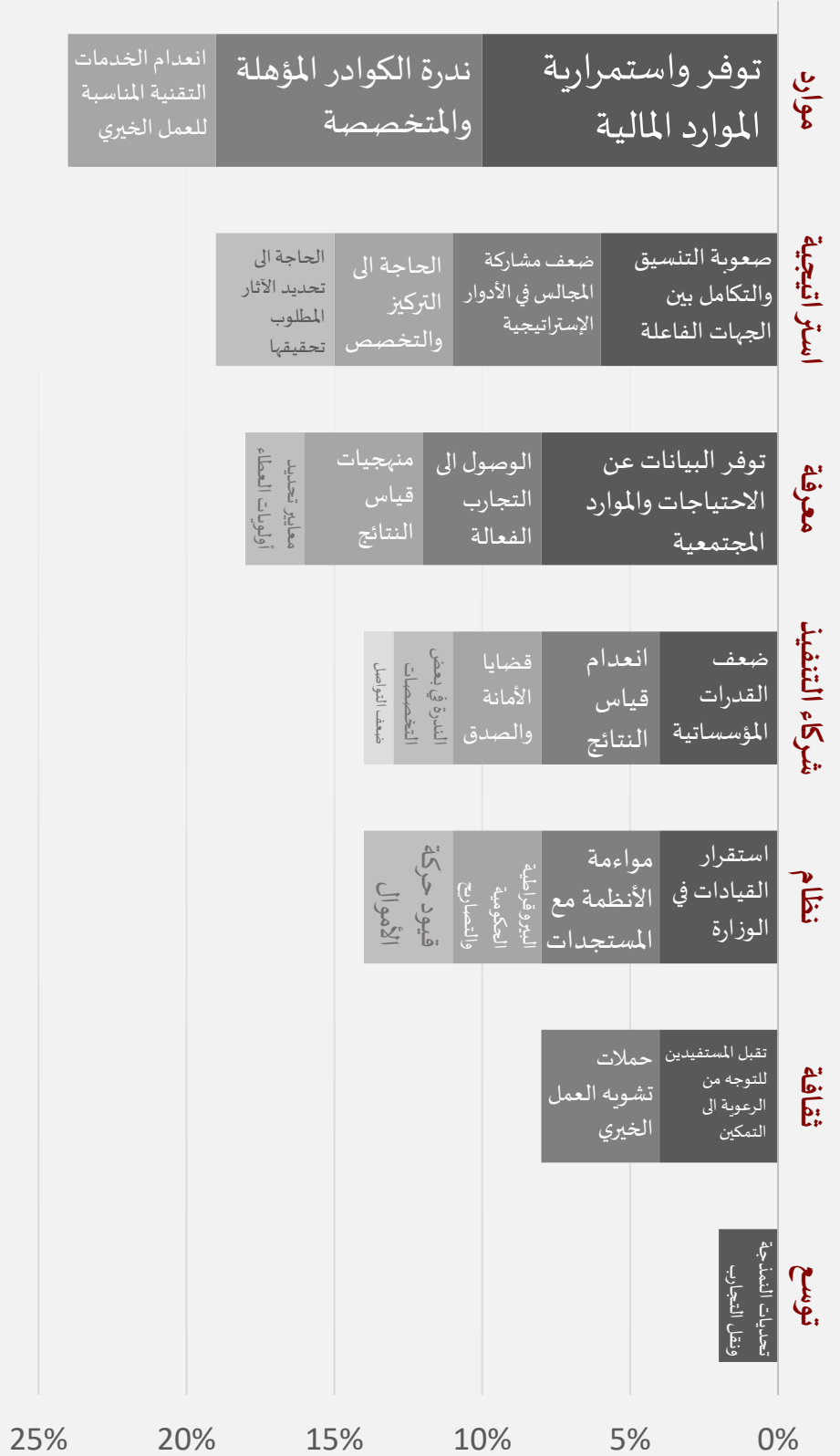
بما أن العلاقة بين الحوكمة التشاركية واستراتيجيات العطاء كانت ذات دلالة إحصائية، فإن هناك حاجة إلى تفسير العوامل التي يمكن من خلالها مشاركة أصحاب المصلحة أن تؤثر على الإستراتيجيات، وذلك للتغلب على التهديد المحتمل للصلاحيات الداخلية الناتج عن التحليل الكمي المستعرض. من خلال تطبيق منهجية الملاحظة بالمشاركة لمدة 7 أشهر لمؤسسة في مرحلة التحول نحو تطبيق عمليات اتخاذ قرارات أكثر تشاركية مع أصحاب المصلحة، تم ملاحظة عوامل تفسيرية مختلفة يمكن تجميعها تحت أربعة عوامل رئيسية: (1) التعرض لقضايا / عوامل أوسع، و(2) الكشف عن حلول بديلة، و(3) تعزيز الثقة والالتزام بين الأطراف، و(4) الكشف عن ومشاركة لاعبين رئيسيين. مُنفردة أو مجتمعة، ساعدت هذه العوامل في هذه الحالة تحديداً على تبني استراتيجيات أكثر تعقيداً، أي استراتيجيات عالية المخاطر ومتنوعة الموارد ومتعددة المستويات.

تحديات تواجه المؤسسات

نتائج تحليل إجابات المشاركين على سؤال: "من وجهة نظرك، ما هي أهم ثلاث تحديات تواجه المؤسسة لتحقيق رسالتها؟"

تحديات / فرص

أشار قادة المؤسسات إلى العديد من التحديات التي يعتقدون أنها تعوق بينهم وبين تحقيق آثار مجتمعية. كان تحدي توفر واستمرارية الموارد المالية والبشرية والتقنية هو أبرز التحديات، تلاه ضعف الاستراتيجية من حيث اختيار الأثر والتخصص والتكامل بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجالس في هذه العمليات. تفتقر العديد من المؤسسات إلى المعرفة التطبيقية المطلوبة للعمل الاجتماعي ابتداءً من كيفية تقييم الاحتياجات إلى كيفية تقييم الأثر. تُقدم البيانات أيضًا انتقادات حول شركاء التنفيذ من حيث القدرة المؤسسية والمصادقية والتواصل. شملت التحديات المتعلقة بالنظام: استقرار القيادات، ومواءمة المتغيرات، والبيروقراطية، والقيود. أعرب بعض القادة عن قلقهم حول وجهة نظر المجتمع للعمل الخيري والذي يحد من خياراتهم التنموية. أخيراً، ذكر عدد قليل من المشاركين الحاجة إلى آليات نمذجة ونقل التجارب الناجحة. هذه التحديات والاحتياجات تخلق فرصاً واعدة أمام النشاط والباحثين والمستشارين والممارسين وصانعي السياسات الذين لديهم نية صادقة لتمكين المجتمع السعودي.



25% 20% 15% 10% 5% 0%

نسبة المؤسسات التي تواجه التحدي

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى عدد من المنظمات والأفراد لمساهماتهم البناءة في تطوير القاعدة النظرية والمنهجية لهذا البحث، وإلى الذين قدموا جميع سبل العون لتمكيني من الإبحار في القطاع المجتمعي بالمملكة والوصول إلى مؤسساته. وأخص بالشكر:

جامعة سان دييغو: روبرت دونماير (Rober Donmoyer)، هانس شيمتز (Hans Schimtz)،
ماركوس لام (Marcus Lam)، ميشيل اهيري (Michelle Ahearne)، كريستال ترويل (Crystal Trull)،
إيلينا ماكوليم (Elena McCollim).

معهد تعليم وبحوث العمل غير الربحي في جامعة سان دييغو: لورا ديتريك (Laura Deitrick).

مركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية: هتان توفيق، وباسم مدني.

شركة قرارات لاستشارات تعظيم الأثر: أنس الخلف.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد): خالد السريحي.

نشطاء القطاع المجتمعي في المملكة: عبدالله السدحان، هدى حقي، أيمن الغامدي، إلياس العبدالكريم، أحمد بانعمة، عبدالرحمن الهذلول، سعيد اليزيدي، أحمد الرماح، شارق صديقي، عبدالله الربيعة، فراس الجراح، حسناء القدوة، حسين بحري، عبدالله العباد، موسى الموسى، مشاري الجويرة، روعة بخش، إبراهيم الحيدري، عبدالعزيز بن طوالة، أروى الضبيان، عبدالعزيز طباخ، موفق طيب، حسن شريم، البندري بنت عبدالرحمن الفيصل (رحمها الله)، فهد الدعيلج، بدر الخمبشي، يوسف القويقلي، يوسف القرعاوي، طارق جمال، أنس صيرفي، محمد الدبل، صالح المحسين، طلال بكر، محمد ال رضي، إبراهيم الفلاج، خالد باسريدة، ناهض الجبر، محمد باصرة، عبداللطيف النقلي، يوسف الحزيم، سلافة بترجي، خالد طاهر، حاتم العرنوس، نورة الصعيدي، عبدالله الحواس، محمد ناصر محمود، سعود النقيثان، نورة العبدالحافظ، أحمد بن باز، خالد النقيه، عبدالله الدمخ، صلاح النصيف، عبدالكريم الصالح، فهد العوهلي، أحمد الثنيان، أيمن أبانمي، يزيد المقحم، عبدالله الدهيشي، عبدالله الزغيبي، رشيد الزهراني، عمرو حافظ، شعلان الشعلان، وليد العمران، طارق قماش، ممدوح الحربي، عباس حمدي الدين، فواز السيف، سالم القحطاني، علي باعبدالله، محمد الخميس، ربما العبداللطف، جهاد العسكر، وصالح المحيسن.

لقد أصبح هذا المشروع ممكناً بفضل تمويل عدة مبادرات منها برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، المنح التعليمية لمرحلة الدراسات العليا لمؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية، وجائزة السبيعي-أرنوفا لبحوث العمل الخيري في العالم العربي.

إلى أمي هيفاء مصلي، أبي عماد كوشك، زوجي عمر مراد، أخوتي عبدالرحمن وحسان وبيان وعبدالقادر، شكراً من القلب إلى قلوبكم الرحبة التي آمنت بي ودفعتي لتحقيق أكثر مما كنت أعتقد أنني أستطيع.

عني ..

اسمي أفنان كوشك، شغوفة بتطوير استراتيجيات الأثر المجتمعي التشاركي حيث قدت العديد من المبادرات المجتمعية التي تهدف لإحداث تغيير مجتمعي مُستدام في مُختلف المجالات التنموية مثل الصحة الوقائية وحماية البيئة ومُحاربة الفقر والتمكين الثقافي للمرأة. ضمن سِعتي الاستشارية الحالية بشركة قرارات لاستشارات تعظيم الأثر، عملتُ مع جمعيات خيرية ومؤسسات خيرية وأقسام مسؤولية اجتماعية ووزارات حكومية لمساعدتها على تقييم احتياجات المجتمع، تطوير نظريات تغيير، تصميم برامج، وتقييم نتائج التدخلات. حصلت على درجة الماجستير في السياسات العامة مع شهادة دراسات عليا في إدارة المنظمات غير الربحية من جامعة جنوب كاليفورنيا، وبصدد الحصول على درجة الدكتوراه في دراسات القيادة من جامعة سان دييغو.

جميع الحقوق محفوظة © 2019 أفنان كوشك. تم توفير هذا العمل بموجب شروط ترخيص المشاع الإبداعي – غير تجاري 3.0

لمزيد من المعلومات أسعد بتواصلكم على akoshak@sandiego.edu