

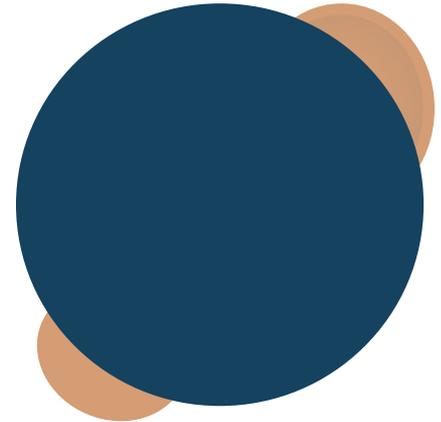
# تجربة جمعية زمزم الصحية في الاستثمار

اسم المدرب  
بسام بن صالح الحربي



## السيرة الذاتية

- عضو مجلس إدارة جمعية زمزم الصحية.  
بالإضافة إلى اللجان المنبثقة من المجلس:
  - عضو لجنة المراجعة الداخلية
  - وعضو مجلس الاستثمار
  - وسابقاً: أمين مجلس إدارة جمعية زمزم الصحية والمشرف المالي.
- مدرب أول تخصص محاسبة – المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.  
بالإضافة إلى:
  - مشرف جودة تدريب
  - وعضو فريق التدقيق الخارجي لمنهجية جودة التدريب بمنطقة مكة المكرمة



# رحلة الاستثمار في زمزم

01

## الرحلة الأولى: (٢٠١٠ - ٢٠١٣)

عنوان الرحلة: توفير خدمات طبية نوعية وقيمة لأهالي مدينة مكة المكرمة

تم تأسيس:

- مجمع عيادات زمزم الطبية : بترخيص طبي مؤقت
- صيدلية سقيا زمزم : بعقد تشغيل (تطوعاً)

النتيجة:

- توقف العمل بالمجمع : لم تستطع زمزم الحصول على ترخيص دائم لعدم شمول النظام في حينه منح الجمعيات الخيرية ترخيص مجتمعات طبية، وتم اقفاله بأمر من وزارة الصحة.
- توقف العمل بالصيدلية: اعتذار المشغل وعدم رغبته في الاستمرار.

02

## تحديات الرحلة الأولى:

- على مستوى التوجه:  
لم يكن ضمن الأهداف الاستراتيجية هدف خاص بالاستثمار.
- على مستوى الأنظمة:  
لم تكن الأنظمة تتيح الاستثمار التجاري للجمعيات الخيرية.
- على مستوى الأداء:  
منهجية التنفيذ تقوم على العطاء وليس إدارة المصالح.

## الرحلة الثانية : ( ٢٠١٤ - ٢٠١٨ )

عنوان الرحلة: توفير خدمات طبية نوعية وقيمة لأهالي مدينة مكة المكرمة

الإجراء	المشروع
الحصول على استثناء من وزارة الصحة لإصدار ترخيص طبي دائم بشرط تعيين مشرف طبيب سعودي متفرغ.	إعادة تأسيس مجمع عيادات تحت مسمى مجمع عيادات كفاءات الطبي العام
بالاتفاق مع أحد الصيادلة على استخدام ترخيصه تطوعاً منه (وقف محدد المدة)	إعادة تشغيل صيدلانية سقيا زمزم
بإشراف وإدارة - جمعية زمزم .. بمفهوم العطاء.	انشاء برج تجاري إداري

04

في نهاية هذه المرحلة استمرت هذه المشاريع ولكن بتحديات تشغيلية كبيرة.

## على مستوى التوجه:

تم وضع هدف استراتيجي تمكيني خاص بالاستثمار في منتصف هذه الرحلة (٢٠١٦).

## على مستوى الأنظمة:

حصلت لزمم بعض الاستثناءات الجزئية:

- استثناء وزارة الصحة بخصوص الترخيص المشروط.
- استثناء وزارة التجارة بمنح زمزم سجل تجاري (مؤسسة فردية).

## • على مستوى الأداء:

استمر العمل على منهجية تنفيذ تقوم على العطاء، وهذا نتج عنه الآتي:

- على مستوى مجمع كفاءات الطبي:

ارتفاع تكلفة التأسيس – والتجهيز- والتشغيل.

- على مستوى الصيدلية:

ارتفاع تكاليف التشغيل.

- على مستوى البرج التجاري:

ارتفاع تكاليف التصميم- والإشراف الهندسي- والتنفيذ.

## الرحلة الثالثة: (٢٠١٩ - ٢٠٢٣)

عنوان الرحلة: الانتقال من منهجية العطاء إلى منهجية إدارة المصالح

في هذه الرحلة تم تصحيح المسار والمحافظة على المكتسبات.

ومن العوامل الرئيسة التي ساعدت على هذا التصحيح:

- التطور السريع لأنظمة القطاع غير الربحي
- والتنسيق بين كافة الجهات الرسمية لدعم تنفيذها.

لذلك كان التصحيح:

- على مستوى التوجه الاستراتيجي: هدف استراتيجي تمكيني خاص بالاستثمار يحقق من خلال الاستراتيجية التالية:

- الاستراتيجية الأولى: الاستثمار الداخلي - الاستثمار المعرفي، أي الاستثمار في كل ما تتميز فيه زمزم من خبرة معرفية.

– الاستراتيجية الثانية: الاستثمار الخارجي – الاستثمار التجاري،  
وهو متمثل في شركة آفاق العطاء التجارية.

• مستوى الأنظمة: تم تأسيس شركة استثمارية ذات مسؤولية  
محدودة- تملكها جمعية زمزم بنسبة ١٠٠%.

- أفتتح لها فرع شركة مستقل باسم مجمع عيادات كفاءات الطبي  
العام نسبة تملك (١٠٠%).

– وفرع شركة آخر للاستحواذ على شركة صيدلية سقيا زمزم بنسبة  
(٩٩%) تحت الإجراء.

• على مستوى الأداء: تم التحول من منهجية تنفيذ تقوم على  
العطاء إلى منهجية تنفيذ تقوم على إدارة المصالح.

## وبناء على ذلك تم العمل بالتوازي على الآتي:

### أولاً:

- التعاقد مع مشغل مختص وصاحب خبرة ومصلحة لإدارة وتشغيل شركة صيدلية سقيا زمزم.
- التعاقد مع مشغل مختص وصاحب خبرة ومصلحة لإدارة وتشغيل شركة مجمع عيادات كفاءات الطبي العام.
- التعاقد مع مشغل مختص وصاحب خبرة ومصلحة لإدارة وتشغيل برج زمزم التجاري.

## ثانياً:

- عمل وثيقة استراتيجية للاستثمار الخارجي المتمثل في شركة آفاق العطاء التجارية – عن طريق مكتب استشاري معتمد.
- وتم اعتمادها من مجلس الاستثمار – ومجلس إدارة جمعية زمزم- وجمعيتها العمومية.
- عمل خطة استثمارية عن طريق مكتب استشاري معتمد- نتج عنها خطة تشغيلية وموازنة مالية.

## الدروس المستفادة من هذه الرحلة

( تنويه: حالياً أنظمة القطاع غير الربحي داعمة وميسرة للاستثمار، وكافة قطاعات الدولة محفزة له )

## عامل النجاح الأول:

العامل الخيري يقوم بطبيعته على منهج العطاء	العامل الاستثماري (التجاري) بطبيعته يقوم على نهج إدارة المصالح
بمعنى: كل الربحية موجهة للمستفيد المستهدف.	بمعنى: كل أطراف العملية متواجدين ليربحوا، فالربحية موزعة بينهم. كلاً يبذل قصار جهده للحصول على أكبر حصته منه.
يؤثر سلباً على هيكله التكاليف والتي بدورها تؤثر سلباً على التسعير. (كفاءة الانفاق)	ينتج نظام تكاليف فعال، يؤدي لسياسة تسعير فعالة.
على المدى البعيد : ترتفع التكاليف وتقل الجودة	على المدى البعيد: جودة عالية وسعر منخفض.
التركيز هنا : على ربحية المستفيد المستهدف.	التركيز هنا : على ربحية المنتج أو الخدمة

# 12

## عامل النجاح الثاني:

- استقطاب المختصين (المتمرسين على نهج إدارة المصالح).
- على مستوى أعضاء مجلس إدارة الاستثمار في الجمعية:
  - كيف نرشحهم??
  - بالإجابة على السؤال: ماذا نحتاج منهم?.
  - الثقة - العلاقة - الفكر - الخبرة - وفوق البيعة الدعم المالي.
- على مستوى القيادات التنفيذية للأذرع الاستثمارية:
  - كيف نرشحهم??
  - بالإجابة على السؤال: ماذا نحتاج منهم?
  - احترافية تفعيل مجلس الاستثمار والحصول على أكبر عائد منه.

## عامل النجاح الثالث:

العمل من خلال استراتيجيات استثمار معتمدة، يبنى عليها:

- خطة استثمارية، يبنى عليها:

- خطة تشغيلية - وموازنة مالية - (لأن الاستثمار قرار).

## عامل النجاح الرابع:

العمل في نطاق المسموح به لك نظاماً، لا تطلب الشفاعة لاستثنائك.  
(لأن الاستثمار وقت).

شكرا ، ،

والله ولي التوفيق ، ،

