



السببيني  
الخيرية



مقدمات

# ففي القطاع غير الربحي

جمع وإعداد

خريجي الدفعة الثانية بماجستير إدارة  
المنظمات غير الربحية بجامعة حائل

1445 هـ - 2024 م

**عدة مؤلفين ، ١٤٤٥هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر**

العيدي ، يوسف بن عبدالله  
مقدمات في القطاع غير الربحي. / عدة مؤلفين -  
ط ١ . . - الدمام ، ١٤٤٥ هـ  
١٢٠ ص ؛ ١٧\*٢٤ اسم  
ردمك: ٢-٧٨٨٤-٤-٦٠٣-٩٧٨

١- الخدمات الاجتماعية أ.العنوان  
ديوي ..... ١٤٤٥/١٣٩٨٢

**رقم الإيداع : ١٤٤٥/١٣٩٨٢**  
**ردمك : ٢-٧٨٨٤-٤-٦٠٣-٩٧٨**



٨	<b>الإهداء</b>
٩	<b>تقديم</b>
١٠	<b>تقريظ</b>
١٣	<b>مقدمة</b>
١٤	<b>فريق إيوان</b>
١٨	<b><u>الفصل الأول: مقدمة في القطاع غير الربحي</u></b>
١٩	المحور الأول : مفهوم القطاع غير الربحي
١٩	المحور الثاني: تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية
٢١	المحور الثالث: سمات المنظمات غير الربحية وأشكالها
٢١	المحور الرابع: مجالات عمل المنظمات في القطاع غير الربحي
٢٣	المحور الخامس: أهمية العمل غير الربحي للأفراد والمجتمعات
٢٣	المحور السادس: العوامل المؤثرة في إنتاجية وتطور القطاع غير الربحي
٢٣	المحور السابع: تنمية المجتمع المحلي
٢٦	<b><u>الفصل الثاني: قيادة المنظمات غير الربحية</u></b>
٢٧	المحور الأول: مفاهيم أساسية في القيادة
٢٧	المحور الثاني: تساؤلات عن القيادة؟
٢٨	المحور الثالث: بين القيادة والإدارة
٢٩	المحور الرابع: أدوار القائد في المنظمات غير الربحية
٣٠	المحور الخامس: نظريات القيادة :
٣٠	أولاً: نظرية الأسلوب
٣٣	ثانياً: النظرية الموقفية
٣٥	<b><u>الفصل الثالث: التخطيط في المنظمات غير الربحية</u></b>
٣٧	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :
٣٧	أولاً: الخطة الاستراتيجية
٣٧	ثانياً: من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟
٣٨	ثالثاً: محاور التخطيط الاستراتيجي
٤٣	المحور الثاني: التخطيط التشغيلي
٤٤	<b><u>الفصل الرابع: حوكمة المنظمات غير الربحية</u></b>
٤٥	المحور الأول: نشأة الحوكمة
٤٥	المحور الثاني: مفهوم الحوكمة
٤٥	المحور الثالث: تطبيقات الحوكمة
٤٦	المحور الرابع: مبادرة حوكمة القطاع غير الربحي
٤٧	المحور الخامس: أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية في القطاع غير الربحي
٤٧	المحور السادس: مبادئ الحوكمة في القطاع غير الربحي
٤٨	المحور السابع: الأنظمة واللوائح المرتبطة بالقطاع غير الربحي
٤٨	المحور الثامن: معايير الحوكمة
٤٩	المحور التاسع: تقييم حوكمة المنظمات غير الربحية

0٠

## الفصل الخامس: الابتكار والاستثمار الاجتماعي

0١

المحور الأول: مقدمة في الابتكار :

0١

أولاً: مفهوم الابتكار

0١

ثانياً: قيمة الابتكار

0١

ثالثاً: أهمية الابتكار

0١

رابعاً: خصائص المبتكرين

0٢

المحور الثاني : الابتكار الاجتماعي :

0٢

أولاً: مفهوم الابتكار الاجتماعي

0٢

ثانياً: تاريخ الابتكار الاجتماعي

0٣

ثالثاً: أهمية الابتكار الاجتماعي

0٣

رابعاً: مجالات الابتكار الاجتماعي

0٣

خامساً: حلول الابتكار الاجتماعي

0٣

سادساً: منظومة تفكير الابتكار الاجتماعي

0٤

سابعاً: منحى انتشار الابتكار

0٤

ثامناً: مراحل الابتكار الاجتماعي

0٦

المحور الثالث: الاستثمار الاجتماعي :

0٦

أولاً: مفهوم الاستثمار الاجتماعي

0٦

ثانياً: تاريخ الاستثمار الاجتماعي

0٧

ثالثاً: خصائص الاستثمار الاجتماعي

0٨

رابعاً: عناصر الاستثمار الاجتماعي

0٨

خامساً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار الاجتماعي

0٩

سادساً: موقع الاستثمار الاجتماعي بين العمل الربحي وغير الربحي

٦٠

## الفصل السادس: إدارة المشاريع التنموية

٦١

المحور الأول: إدارة المشاريع

٦١

المحور الثاني: خصائص المشاريع التنموية

٦٢

المحور الثالث: القيد الثلاثي لإدارة المشاريع

٦٢

المحور الرابع: مبادئ إدارة المشاريع

٦٣

المحور الخامس: هل إدارة المشاريع علم أم فن؟

٦٣

المحور السادس: نموذج مراحل المشروع ودورة حياته

٦٤

المحور السابع: بوابات القرار

٦٥

المحور الثامن: إطار عمل المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم MEAL

٦٦

المحور التاسع: كيفية تصميم المشاريع التنموية؟

٧٠

## الفصل السابع: التطوع

٧١

المحور الأول: مفهوم التطوع وإدارة المتطوعين:

٧١

أولاً: التطوع

٧١

ثانياً: المتطوع

٧٢

ثالثاً: أسباب ودوافع التطوع

٧٢

رابعاً: إدارة المتطوعين

٧٢	المحور الثاني: حقوق ومسؤوليات المتطوع :
٧٣	أولاً: حقوق المتطوع
٧٣	ثانياً: مسؤوليات المتطوع
٧٤	المحور الثالث: مراحل إدارة التطوع :
٧٤	أولاً: التخطيط والتعزيز
٧٧	ثانياً: تصميم الفرص التطوعية والاستقطاب
٧٥	ثالثاً: الفرز والتسكين
٧٥	رابعاً: التوجيه والتدريب
٧٥	خامساً: الدعم والإشراف
٧٦	سادساً: التقدير والتكريم

### **الفصل الثامن: تنمية الموارد المالية**

٧٨	المحور الأول: مفهوم تنمية الموارد المالية
٧٨	المحور الثاني: أهمية تنمية الموارد المالية
٧٨	المحور الثالث: مصادر تنمية الموارد المالية
٧٩	المحور الرابع: مصادر التبرع للمنظمات غير الربحية
٧٩	المحور الخامس: متطلبات أساسية لتنمية الموارد المالية
٨٠	المحور السادس: أساليب تنمية الموارد المالية

### **الفصل التاسع: الشركات**

٨٥	المحور الأول: مفهوم الشراكة
٨٦	المحور الثاني: أهداف بناء الشركات
٨٦	المحور الثالث: فوائد الشركات للمنظمات
٨٦	المحور الرابع: عوامل نجاح الشركات
٨٧	المحور الخامس: عوامل فشل الشركات
٨٧	المحور السادس: دورة حياة الشركات
٨٨	المحور السابع: مؤشرات ضعف الشركات القائمة
٨٨	المحور الثامن: التعامل مع الشركات المتعثرة
٨٩	المحور التاسع: أسباب إنهاء الشركات القائمة

### **الفصل العاشر: المنح**

٩١	المحور الأول: مفهوم المنح
٩١	المحور الثاني: أنواع المنظمات المانحة وأشكالها
٩٤	المحور الثالث: أنواع منح العطاء المالي
٩٢	المحور الرابع: أركان المنح
٩٢	المحور الخامس: أهمية المنح المؤسسي الفعال
٩٢	المحور السادس: عناصر التأثير في عملية المنح :
٩٢	أولاً: هدف المانح
٩٣	ثانياً: نظرية التغيير لدى المانح
٩٣	ثالثاً: وسيلة المنح
٩٤	رابعاً: توقيت المنح
٩٤	خامساً: مكان المنح
٩٤	المحور السابع: قواعد أساسية في المنح

٩٥

## الفصل الحادي عشر: قياس الأثر

٩٦

المحور الأول: مفهوم الأثر الاجتماعي

٩٦

المحور الثاني: فوائد قياس الأثر

٩٦

المحور الثالث: الفرق بين تصميم وإدارة وقياس الأثر:

٩٦

أولاً: تصميم الأثر

٩٦

ثانياً: إدارة الأثر

٩٧

ثالثاً: قياس الأثر

٩٧

المحور الرابع: مبادئ قياس الأثر

٩٨

المحور الخامس: المؤثرات على قياس الأثر

٩٨

المحور السادس: وسائل قياس الأثر

٩٨

المحور السابع: المنهجيات :

٩٨

أولاً : منهجية نظرية التغيير

٩٩

ثانياً : منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي

١٠٠

ثالثاً : منهجية البيانات المرنة لقياس الأثر الاجتماعي

١٠٠

المحور الثامن : أدوات في قياس الأثر :

١٠٠

أولاً: أداة كيرك باتريك لقياس الأثر التدريبي

١٠١

ثانياً: أداة (IRIS+)

١٠١

ثالثاً: أداة سامتيركا (SAMETRICA)

١٠١

رابعاً: حاسبة الربح الاجتماعي ( SocialProfit Calculator )

١٠١

خامساً: سنزر (Sinzer)

١٠١

سادساً: السويت الاجتماعي (Socialsuite):

١٠١

سابعاً: سحابة الأثر (Impact Cloud):

١٠١

ثامناً: نظام أثرنا

١٠٢

المحور التاسع: تقارير قياس الأثر

١٠٤

الخاتمة

١٠٥

المراجع

# إهداء

لأن المعرفة قيمة مقدرة لكل طموح وراغب في الارتقاء، ولأن الشراكة والعطاء سمة بارزة في القطاع غير الربحي، ولأن الاهتمام بالإرث العلمي والعملية وإحياء قيمته وفاعليته وفاءً وتقديرًا لمن بذل فيه، نهدىكم هذه المكتبة المعرفية الرقمية المتخصصة في القطاع غير الربحي وهي أولى مبادرات فريق ( إيوان )

## باركود المكتبة المعرفية



### خريجو الدفعة الثانية

بماجستير إدارة المنظمات غير الربحية بجامعة حائل

اطلعتُ -بسرور بالغ- كتاب (مُقدمات في القطاع غير الربحي) والذي عمل عليه خريجو الدفعة الثانية من برنامج ماجستير إدارة المنظمات غير الربحية بجامعة حائل، وقد جاءت مضامين الكتاب سهلة ممتنعة، شملت مقدمةً بتاريخ القطاع غير الربحي، وتعريفات بمكوّناته، ثم حديثًا عن الدّور القيادي في مؤسسات القطاع غير الربحي وما له من أهمية كبيرة وتأثير بالغ على فعالية مؤسساته، ثم مقدمةً عن التخطيط الاستراتيجي وما يتصل به، ثم بيانًا أكثر توسّعًا عن الحوكمة؛ مفهومها وأهدافها ونشأتها ومبادئها، وبعد الحديث عن هذه المُمكنات والبُنى الرئيسية التي هي لازمة لأي عمل مؤسسي مُستدام، انتقل الكتاب إلى مستوي أعلى فتناول موضوعات الابتكار والاستثمار الاجتماعي من خلال زوايا مميزة لما له من ارتباط وثيق بأي نشاط تنموي، ثم جاء الحديث عن إدارة المشروعات التنموية، ثم تناول الكتاب الحديث عن التطوع وإدارة التطوع، ثم تنمية الموارد المالية، ثم حديثًا عن الشراكات حيث تُعد أحد مُمكنات التأثير المُجتمعي في القطاع، ثم الحديث عن العمل المانع والذي يعدّ أحد خصائص القطاع غير الربحي، ثم حُتم بقياس الأثر، وقد جاء الحديث في كل ما سلف جمعًا بين الأطر النظرية وبين الحديث عن ممارسات وتطبيقات عملية.

فَيَز الكتاب تنوع الخلفيات المعرفية للفريق وتكاملها، فهُم جميعًا ممارسون في القطاع غير الربحي مما يعطي الكتاب عمقًا وبعْدًا تطبيقيًا، كما أن أدوارهم التي يعملون من خلالها في القطاع متنوّعة ما بين إدارة المشروعات وقياس الأداء والأثر والاهتمام ببناء القدرات والتخصص في الاتصال والتسويق، إضافة إلى أن منهم من يخدم القطاع من خلال المؤسسات الحكومية ومؤسسات غير ربحية ومؤسسات خاصة، هذا التنوّع أورث تكاملًا في المُنتج الذين بين أيدينا اليوم.

لقد أعزت الرؤية الوطنية القطاع غير الربحي ليكون عاملاً رئيسًا ورافدًا مكينًا بجوار القطاعات الأخرى ليكتمل مثلث التنمية قطاعٌ حكومي مُشرّع ومشرف وضابط، وقطاعٌ خاص يستثمر وينمي الحلول المالية، وقطاع غير ربحي يعمل على صناعة الأثر التنموي تصميّمًا وتنفيذًا وعوائد اجتماعية، وهذا ما نراه اليوم من تمكين الإنسان السعودي ليكون مواكبًا وناميًا ومنتميًا لوطن رائد وقائد يُسهم في صناعة قصة التنمية.

ما هذه البرامج الجامعية المحلية والزمامات الدولية إلا انعكاس لهذا العمل النوعي الذي توجه له الوطن ودعمه رؤية وقيادة، فشكرًا لجامعة حائل هذا الدور بناءً للقدرات، وشكرًا لهذا الفريق الواعي بدوره؛ إذُ رغب ألا يستفيد فقط وإنما عمل على نقل المعرفة لعموم القطاع ليكون النفع متعددي الأثر، بارك الله المسعى ونفع بالجهود.

#### د. حسن بن محمد شريم

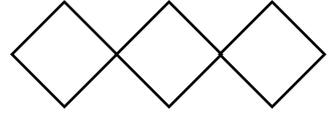
أمين عام مؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية  
أمين مجلس المؤسسات الأهلية

### بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .. وبعد

توثيق اللحظات، وتسجيل المواقف، وحفظ الآثار؛ من أسباب التوارث الكوني، وإذا ارتبط به توثيق لحظات التعلم زاده أهمية؛ لأن المرء يحصل له في وقت الطلب ما لا يحصل له في وقت العطاء. وما بين أيدينا ما هو إلا نتاج جهد علمي وعملي، دُونَ في هذا الكتاب ليقس أثره لكل منتمي لهذا القطاع الراجح والمبارك؛ ليمثل باكورة معرفية ومدخلاً مهماً لمن يريد التعرف عليه، وقد وسم بمحتواه فجاء اسمه «مقدمات في القطاع غير الربحي» من إعداد مجموعة ممن جمعوا بين العلم والعمل في هذا القطاع فسدد الله هذا الجهد؛ ووفق هذا المنتج.

#### د. إبراهيم بن علي المحسن

الرئيس التنفيذي لمؤسسة سليمان الراجحي الخيرية

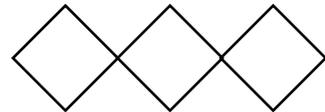


### الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، أما بعد

فقد اطلعت على هذا الكتاب الذي جاء جامعاً لموضوعات ذات أولوية تعنى بالقطاع غير الربحي، كتبه ثلة من الشباب العاملين في القطاع غير الربحي والدارسين في برنامج ماجستير إدارة المنظمات غير الربحية بجامعة حائل، وهم شداة معرفة وطلاب علم في هذا المجال البكر، جمعوا بين الدراسة الأكاديمية وبين الممارسة التطبيقية في مجال القطاع غير الربحي وبادروا لتثقيف أهله. أشكر لهم هذه المبادرة وأرى أنها مبادرة معرفية جاءت في وقتها في عصر يعيش فيه القطاع غير الربحي مرحلة ذهبية في بلدنا الطيب المملكة العربية السعودية وفقاً للرؤية السعودية ٢٠٣٠ التي ركزت على جعل القطاع غير الربحي مكوناً رئيساً من مكونات التنمية. وهذا الكتاب أتوقع أن يكون في متناول أيدي كثير من الناس الذين يرغبون في التعرف على القطاع غير الربحي ويصلح أن يكون مقدمة مختصرة كافيته ليتعرفوا على أديبات القطاع غير الربحي ومفاهيمه الأساسية.

#### أ.د. نوح بن إبراهيم الشهري

رئيس مجلس إدارة شركة الريادة الاجتماعية

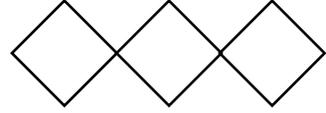


### الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين :

فمن عادة الجامعات في برامج الدراسات العليا في كثير من الأحيان أن تطلب من طلابها الراغبين في الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه بحثًا مكملاً أو دراسة ميدانية أو غير ذلك من متطلبات الحصول على الشهادة، ومع أهمية ذلك على مستوى تحصيل الطالب ومستوى الاستفادة المجتمع من هذه الدراسات إلا أنها في كثير من الأحيان تبقى حبيسة أرشفة المكتبات، ولا يكاد يستفيد منها أحد إلا قليل من المتخصصين والمهتمين، ومن هنا جاءت قيمة هذا الإصدار، حيث أنه نوع من استثمار جهود طلاب الدفعة الثانية لبرنامج ماجستير إدارة المنظمات غير الربحية بجامعة حائل، فقد رغبوا في إضافة منتج يثري مكتبة القطاع، ويفتح طريقاً لكل من يرغب في المساهمة بالمعرفة في هذا القطاع الزاهر. فشكراً لهم على هذه الخطوة العملية، وشكراً لجامعة حائل على هذا التمكين في المعرفة، ونتمنى من الجميع مواصلة السير على نهج نشر المعرفة ونقلها.

#### م. موسى بن محمد الموسى

الرئيس التنفيذي لمؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي الخيرية

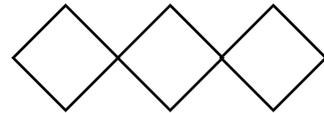


### الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد :

لقد سررتني ما رأيت في هذا الكتاب (مقدمات في القطاع غير الربحي) والذي يُعرف بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، من خلال مقدمة تمهيدية ومجالات عمله في الأدوار الاستراتيجية كالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، والأدوار التنفيذية لمنظمات القطاع غير الربحي كالشراكات والتطوع وإدارة المشاريع، والأدوار المساندة في تنمية الموارد المالية والمتابعة وقياس الأثر، وغير ذلك من المجالات في القطاع غير الربحي، كما يساهم هذا الكتاب في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية للتعزيز للانضمام لقطاعنا الراجح سواءً من أعضاء مجلس إدارة أو أمناء أو الموظفين والقياديين الجدد لمنظمات القطاع غير الربحي. وفي الختام، شكراً لهذه الهمم الرائدة في النشر المعرفي (فريق إيوان) خريجو ماجستير إدارة المنظمات غير الربحية بجامعة حائل.

#### م. مشاري بن فهد الجويره

المشرف العام على الإدارة العامة للمسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي بوزارة التعليم



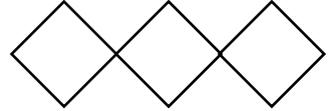
**الحمد لله الذي وفقنا للعمل ضمن هذا القطاع الربح، هذا القطاع الواعد بفرصه ونجاحاته وقياداته والصلوة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:**

سعدتُ باطلاعي على هذا الكتاب وشدَّ انتباهي فكرة تأليفه، لقد ساعدونا كثيراً هؤلاء الشباب الرائعون، فهم أكدوا على ما نعتقده من أهمية العناية بالكفاءات الشابة والمميزة في هذا القطاع المبارك والمساهمة في تعزيز، قدراتهم المعرفية والعملية وإتاحة فرص التأثير لهم؛ ليساهموا في رفع فاعلية القطاع غير الربحي وتنميته بكفاءة، وما هذا المنتج المعرفي إلا جزءٌ من مساهماتهم وإحساسهم بمسؤوليتهم تجاه قطاعهم الربح.

ومما أجدّه جميلاً ما يتناوله من تعاريف بالقطاع كمدخل رئيسي يجعل القارئ يُلم بمفاهيمه وسياقاته ثم انتقل بعد ذلك في الحديث عن مجالات العمل في المنظمات غير الربحية واعتمد الكتاب في عرضه لفصله على تكوين الركائز المعرفية لكل مجال من المجالات المذكورة في الكتاب ليستطيع القارئ والمهتم في تطوير معارفه بعمل المنظمات غير الربحية، واحتوى الكتاب على مكتبة معرفية غزيرة ونفيسة بالمواد والمراجع التي تُمكن القارئ من الاستزادة والإسهاب في المجال الذي يرغب به. ختاماً: نقول لفريق إيوان خريجو ماجستير إدارة المنظمات غير الربحية شكراً لعطائكم وبذلكم المعرفي في نقل ما تعلمتموه إلى منتج معرفي يساهم في إثراء مكتبة القطاع غير الربحي، فبوركت هممكم ونتطلع إلى استمراركم في الإثراء والرقى بقطاعنا الربح المبارك، وأتمنى أن تنتقل هذه الرؤية لنرى العديد من الشباب الواعدين في مجتمعنا قادراً مؤثرياً في هذا القطاع. وفق الله الجميع لما يحبه ويرضاه.

**د. أحمد بن فهد الضويان**

الأمين العام لمؤسسة علي بن عبدالعزيز الضويان الخيرية



## مقدمة

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نمواً هائلاً وسريعاً خلال الأعوام الماضية منذ إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠ حيث حظي القطاع في مستهدفات الرؤية باهتمام كبير ليكون أحد الأعمدة الأساسية للتنمية ومكوّناً أساسياً لتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع، ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠م، والعناية بتمكين العاملين فيه من مواصلة جهودهم وبذلهم لتعظيم الأثر التنموي للقطاع واستدامته وتعزيز دوره بالتكامل مع مكونات التنمية الأخرى.

لقد تجاوز عدد المنظمات غير الربحية أكثر من ٤٥٠٠ منظمة، وارتفع عدد المنظمات المتخصصة التي تدعم الأولويات التنموية، وانعكست هذه الأرقام على زيادة نسبة العاملين في القطاع غير الربحي من إجمالي القوى العاملة، وهذا التنامي والتوسع في القطاع أوقد فكرة كتاب «مقدمات في القطاع غير الربحي» عند فريق (إيوان) لتكون هذه المقدمات تجسيراً للمفاهيم عن منظومة عمل المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ولكل مهتم وبادئ في القطاع غير الربحي يرغب بأن ينمو معرفياً في استيعاب أساسياته ومبادئه، فركزت هذه المقدمات على بيان أهم المفاهيم العلمية والعملية في منظمات القطاع غير الربحي، وانتهجت على الإشارة والاقتصار على أهم فروع المفهوم مع إضافة عدد من المراجع والنماذج وإرفاقها في نهاية الكتاب؛ لتتيح للقارئ الاستزادة في كل المجالات بالمستوى الذي يرغبه ويطمح له.

ويرجو فريق (إيوان) أن يكون هذا الكتاب نبراساً لكل العاملين في القطاع غير الربحي ورافداً لهم في نموهم المعرفي ومساهماتهم في بصمة أثرهم التنموي، وبما أن المفاهيم والاتجاهات الإدارية والأدوات في منظومة القطاع غير الربحي متجددة ومتغيرة باستمرار لتأثرها بمتغيرات ومستجدات التنمية والظروف المحيطة بها من الممكنات والنتائج؛ لهذا سنحرص على تجديد وتحديث هذه المقدمات لتكون متوائمة مع الوضع القائم لمنظومة عمل المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، راجين من الله أن تنال مراد طالبتها وتحقق مقصودها.

**والله الموفق ،،**

## فريق إيوان



اجتمع ثمانية عشر باحثا وممارسا في مدينة حائل للانضمام في برنامج يجمع في طياته المعرفة والخبرة والتأهيل ودرجة الماجستير في إدارة المنظمات غير الربحية طامحين في أن تكون لهم مساهمة في تعزيز قدرات القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية والارتقاء به محليا ودوليا، وأن يكون لهم بصمة في تحقيق مستهدفات القطاع غير الربحي في رؤية السعودية ٢٠٣٠ وقد وضعوا على عاتقهم نشر المعرفة في القطاع غير الربحي والمساهمة في إثراء مكتبة القطاع من تأليف وأوراق عمل ومساهمات معرفية وعملية، والعناية بتعزيز قدرات منظومة القطاع غير الربحي من خلال تصميم وتفعيل المبادرات النوعية، وتحقيق مبدأ الفاعلية والتكامل من خلال أدوارهم القائمة مع أصحاب المصلحة المتنوعين، وتجسدت هذه المعاني من الرغبة والطموح لهذه المجموعة في معنى كلمة ( إيوان ) ليكتمل العقد ويستمر العطاء والبذل في هذا القطاع الرابع.

## نبذة عن أعضاء فريق إيوان

### أكرم بن عواض السلمي

عمل في العديد من الجمعيات الأهلية ومختص في التسويق وتصميم المبادرات التنموية وساهم في زيادة إيرادات الموارد المالية للعديد من الجمعيات الأهلية، وحاصل على اعتمادات مهنية في إدارة المشاريع وتنمية الموارد المالية.

### خالد بن قاسم صفحي

عمل في جمعيات أهلية وشركات استشارية متخصصة في التطوع وساهم في تصميم مبادرات نوعية في التطوع خصوصا في منطقة جازان، وأسس وحدات التطوع في بعض الجمعيات الأهلية، ومدرب معتمد في إدارة التطوع وإدارة المشاريع التنموية، ومهتم في التطوع وقطاع الشباب.

### سامي بن عبدالله السواط

عمل في تأسيس وتطوير التطوع في القطاع الصحي وساهم في تأسيس العديد من إدارات التطوع الصحي في المنظمات الصحية على مستوى مناطق المملكة ومستشار معتمد في معيار المنظمة الموثوقة ومعيار إدامة لتأسيس وحدات التطوع.

### سعود بن درويش البوعينين

لديه خبرة في عمل المؤسسات المانحة وأشرف على عدد كبير من المشاريع في مختلف مناطق المملكة، ممارس في تحليل ودراسة الاحتياجات التنموية ومتابعة وتقييم المشاريع التنموية، ومهتم في الشراكات والمنح.

### سعود بن فهد السالم

لديه خبرة في عمل المؤسسات المانحة، وساهم في تصميم وإدارة مبادرات نوعية في العديد من مناطق المملكة ومهتم في التطوع والشراكات وحاصل على اعتمادات مهنية في إدارة المشاريع التنموية والإرشاد المهني.

### سلطان بن يحيى كبري

لديه خبرة في عمل المؤسسات المانحة وساهم في تأسيس منظمات غير ربحية وإعداد الخطط الاستراتيجية لمؤسسات وجمعيات أهلية وعمل على تطوير الأنظمة والأدلة واللوائح الإدارية لها، وحاصل على اعتمادات مهنية في إدارة المشاريع والأداء الاستراتيجي.

## نبذة عن أعضاء فريق إيوان

### صهيب بن عثمان هوساي

عمل في إدارة التطوع ومهتم في التطوع الصحي وإدارة المشاريع وساهم في إدارة مجموعة كبيرة من المتطوعين الصحيين في مواسم الحج ، شارك في حصول منظمته على جائزة وزير الصحة للتطوع الصحي في مسار تمكين التطوع الصحي.

### عبدالرحمن بن خميس الشمري

ساهم في تأسيس عدد من الجمعيات الأهلية في منطقة حائل ولديه خبرة في عضوية مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ومهتم في الحوكمة والتطوع.

### عبدالرحمن بن فهد العبدالمعمر

لديه خبرة في عمل المؤسسات المانحة وأدار عدد من المشاريع النوعية المهمة في بناء القدرات على مستوي مناطق المملكة ولديه العديد من الشهادات المهنية في إدارة المشاريع والإرشاد المهني.

### عبدالرزاق بن سالم العميم

عمل على رئاسة مجالس إدارة عدة جمعيات أهلية في منطقة حائل ولديه خبرة في عضوية مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ومقيم للحوكمة ومهتم في تطوير الأعمال والتميز المؤسسي.

### عبدالملك بن عبدالرحمن آل فريان

لديه خبرة في المؤسسات المانحة وعمل في الجودة وتقييم المشاريع التنموية وحاصل على اعتمادات مهنية في الابتكار وقياس الأثر، ومهتم في المنح وقياس الأثر.

### عمار بن محمد إبراهيم

لديه خبرة في الجمعيات الأهلية وعمل ومارس أعمال الجودة وحقق فيها اعتمادات في منظمته، وعمل على حوكمة المنظمات غير الربحية وهو معتمد فيها.

### فيصل بن مصلح الشمراني

لديه خبرة في عمل المؤسسات المانحة ، وشارك في تصميم وإدارة مبادرات نوعية متخصصة في بناء قدرات المنظمات غير الربحية على مستوي مناطق المملكة، وحاصل على اعتمادات مهنية في المشاريع والابتكار وبناء القدرات، ومهتم في بناء وتمكين القدرات المؤسسية والأفراد.

## نبذة عن أعضاء فريق إيوان

### مطلق بن عامش الشمري

مارس الإدارة التنفيذية لعدد من الجمعيات الأهلية وساهم في تأسيس عدة جمعيات أهلية في منطقة الحدود الشمالية وعمل على رئاسة وعضوية عدة مجالس إدارة في الجمعيات الأهلية.

### معاذ بن عثمان الملحم

عمل في عدد من الجمعيات الأهلية والمنظمات الحكومية المعنتيه بالقطاع غير الربحي ومختص في تنمية الموارد المالية وشارك في تصميم وإدارة مبادرات نوعية متخصصة في الاستدامة المالية وحاصل على اعتمادات مهنية متخصصة في الابتكار وقياس الأثر، وعمل مستشارا للعديد من الجمعيات الأهلية في تنمية الموارد المالية.

### مهدي بن حاج مباركي

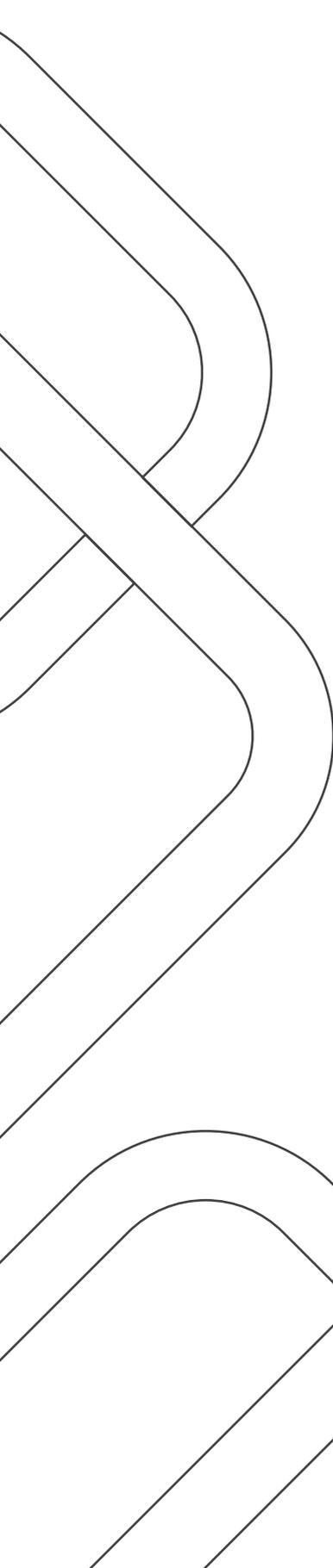
أسس عددًا من الجمعيات الأهلية في منطقة جازان وعمل على رئاسة مجلس إدارة جمعية أهلية ومهتم في القطاع الشبابي، وهو مستشار لعدد من المنظمات غير الربحية.

### يوسف بن عبدالله العبيدي

لديه خبرة في عمل المؤسسات المانحة ، وشارك في فريق إعداد معايير حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية وتأهيل المقيمين على المعايير، وعمل على بناء قدرات العديد من المنظمات غير الربحية في الاستراتيجية والحوكمة وتطوير أدلتها ولوائحها الإدارية، وحاصل على اعتمادات مهنية في إدارة المشاريع والحوكمة.

### يوسف بن محمد داهم

عمل في شركات استشارية غير ربحية متخصصة في بناء قدرات المنظمات والعاملين فيها ولديه العديد من الاعتمادات المهنية في مجال الاستراتيجية والمشاريع وقياس الأثر وساهم في تأسيس مبادرات نوعية في بناء قدرات المشاريع التنموية كان لها الأثر على حصول عدد كبير من العاملين في القطاع غير الربحي على اعتمادات مهنية متخصصة في المشاريع ، ومهتم في الإدارة المرتكزة حول الأثر.



الفصل الأول  
**مقدمة في  
القطاع غير ربحي**

## المحور الأول : مفهوم القطاع غير الربحي :

مفهوم القطاع غير الربحي يُعَدُّ من المفاهيم الحديثة نسبيًا على المجتمع ونظرًا لتعدد أشكال المنظمات غير الربحية وتنوع إسهاماته في تغطية الاحتياجات المجتمعية والتنموية؛ وفي المقابل لا تحصل على مكاسب مادية أو أرباح تعود قيمتها إلى مالكيها سواء كانوا أفرادًا أو شركاتٍ أو حكومات. وبالتالي تكون دورة الأرباح المادية من المجتمع وإليه، وتجنَّبًا لأيِّ لبسٍ أو ترادفٍ في المعنى حول مفهوم القطاع غير الربحي -لأنَّ القطاع له مسميات وأدوار تختلف من دولة لأخرى وفقًا لتجربة كل دولة وحسب قانونها- يعرِّف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي القطاع بأنه: منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساسًا، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.

## المحور الثاني: تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية :

تُعَدُّ ثقافة عمل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية قديمة النشأة وتُعدُّ سمة أصيلة في قيادتها ومجتمعها من منطلق تعاليم الدين الإسلامي وتقاليد المورث العربي الأصيل؛ حيث استثمرت مسؤولياتها منذ تأسيسها في خدمة العمل الإنساني والقيام بشؤون المسلمين بشكل خاص في مختلف قارات العالم؛ إذ لا تكاد تجد بلدًا من العالم إلا وللمملكة العربية السعودية أثرٌ فيه، أما على الصعيد الداخلي؛ فقد شهدت المملكة تحولًا كبيرًا في القطاع غير الربحي من مجرد جهود فردية إلى جهود جماعية تعمل تحت مظلة رسمية تتضمن العديد من الآليات والسياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي ساعدت على تحسينه وتنظيمه؛ وذلك لما له من أهمية كبيرة في ازدهار الحالة الاقتصادية واستدامة عجلة التنمية، وكانت أولى الأسس في العمل الخيري المؤسسي حينما وجه الملك المؤسس عبدالعزيز - رحمه الله - عام ١٣٤٧ هـ بوضع نظام لتوزيع الصدقات والإعانات ليحدد غايات الرعاية الاجتماعية ومجالاتها، وعلى إثرها أُسِّسَتْ لجنةٌ خيرية في مكة المكرمة باسم لجنة الصدقات العليا وذلك لتنظيم عملية جمع الصدقات من الأغنياء، ثم تنظيم عملية توزيعها على الفقراء والمحتاجين، ثم توالى المشاريع والأعمال المؤسسية حتى عام ١٣٨٠هـ، ثم أنشئت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لتقوم بالعناية بالتوعية وتنشيط الحركة التطوعية الأهلية، وقامت بوضع نظامٍ للجمعيات والمؤسسات الخيرية والأهلية بهدف تنظيم الجهود التطوعية وأعمال البر والخير، ثم في عام ١٤١٠ صدر النظام الثاني للجمعيات الخيرية وأسهم ذلك في زيادة عدد الجمعيات المسجلة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؛ حيث تجاوزت ١٠٠ جمعية ذات تخصصات مختلفة ومواقع متفرقة من المملكة، وظهرت أشكال جديدة من المنظمات التي لا تهدف إلى الربح؛ كـ بعض الشركات الوقفية التي ظهرت بشكل تجاري لكنها غير ربحية، وكذلك المراكز البحثية المتخصصة في العمل الخيري والتطوعي غير الهادفة للربح، ثم في عام

١٤٣٧ هـ صدر نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحتها التنفيذية؛ حيث شهدت المرحلة التي بعدها تحولات نوعية في القطاعات غير الربحية؛ فتغيرت مهامها من النمط التقليدي المقتصر على تقديم الخدمات الإنسانية، والمبني على مفاهيم «البر والإحسان» الأولى إلى النمط الإنتاجي والمعنى العميق للتمكين، الذي يقوم على تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ وهذا ما تهدف إليه رؤية السعودية ٢٠٣٠ من أهمية تطوير الدور الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية لتصبح أكثر فاعلية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، ووضعت مجموعة من الخطط لتوسيع مهامها، وجعلها عاملاً اقتصادياً أساسياً ومؤثراً في تكوين الدخل الاقتصادي، وتنمية المجتمع. ولم تقتصر الرؤية على ذلك فحسب؛ بل سعت إلى تطوير قيم المجتمع أفراداً ومؤسسات، تخطيطاً وممارسة، كما تم إصدار مجموعة من النظم واللوائح والقرارات لتمكين المنظمات غير الربحية من توسيع انخراطها في الفعاليات الاقتصادية، وزيادة إسهامها المباشر في تحفيز الاستثمار الوطني، وتطوير البنى الاجتماعية. ولتنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي، وتفعيله، وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم من أجل تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عام ١٤٤٠ هـ .

ومع امتداد هذا التاريخ في العطاء والإحسان عُرف القطاع بمسميات أخرى قبل توحيدِه باسم القطاع غير الربحي ومن ذلك :

- القطاع الثالث :

في قطاعات الدولة بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

- القطاع التطوعي :

إذ التطوعُ سمةٌ بارزة في العاملين في هذا القطاع.

- القطاع الخيري :

وهي السمة الأساسية الدافعة للعمل.

- القطاع الأهلي :

لأنه ينشأ من أفراد المجتمع.

- قطاع الاقتصاد الاجتماعي :

نظراً لاهتمام بعض منظمات القطاع بالريادة الاجتماعية.

- المجتمع المدني :

وهو مجموعة من التنظيمات التطوعية المستقلة ذاتياً وتملاً المجال العام بين الأسرة والدولة وهي غير ربحية.

### المحور الثالث : سمات المنظمات غير الربحية وأشكالها :

للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية صفات رئيسة تتمثل في الآتي :

١. كيان مؤسسي : أي أنه يأخذ شكل العمل المؤسسي المنظم، وليس العشوائي أو الفردي.

٢. كيان رسمي : أي مرخص له رسمياً وفق الأنظمة والتشريعات.

٣. غير هادفة للربح : الأصل في إنشاء الكيان خدمة المجتمع أو بعضه، وليس طلباً للربح ولا يتم توزيع أرباح وإنما تعود جميع إيراداته إلى الأنشطة والبرامج والمصاريف التشغيلية.

٤. الإدارة الذاتية : لدى الكيان السيطرة الكاملة على إدارته وقراراته واختياراته وأنشطته عبر لوائح داخلية تنظم عمله ولا تتعارض مع الأنظمة والتشريعات العامة.

٥. الاستقلالية : تُعد كيانات القطاع غير الربحي كيانات مستقلة قانونياً، وتمتّع بشخصية اعتبارية تمكّنها من اكتساب الحقوق وتحقّل الالتزامات.

٦. تطوعية غير إلزامية : عضوية الكيان أو الإسهام فيه بالجهد أو المال أو الوقت ليس مفروضاً بحكم النظام أو الميلاد أو يعتبر شرطاً للمواطنة أو شرطاً لممارسة مهنة معينة.

وتنوعت أشكال منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من حيث الحجم ونوع التداخلات والأنشطة والخدمات التي تقدمها للمجتمع وانعكست في الأشكال التنظيمية التالية :

- الجمعيات الأهلية
- المؤسسات الاهلية
- المؤسسات الصادرة بأمر ملكي
- الجمعيات التعاونية
- الصناديق العائلية
- الجمعيات العلمية
- الأوقاف
- المؤسسة الوسيطة
- الشركات غير الربحية
- أندية الهواة
- المسؤولية المجتمعية في الشركات
- المجالس التنسيقية
- الغرف التجارية
- الأندية الأدبية
- منصات التبرع الحكومية
- المستشفيات غير الربحية
- الجامعات والكليات والمدارس غير الربحية

### المحور الرابع: مجالات عمل المنظمات في القطاع غير الربحي:

للمنظمات غير الربحية على مستوي العالم مجالات وأنواع متعددة تحقق أهدافها التنموية والاجتماعية والاقتصادية، ويختلف نشاط المنظمات غير الربحية في المجالات حسب طبيعة كل دولة واهتمامها بما ينمّي مجتمعها ويحقق قيمه المستهدفة فيه، وفي المملكة العربية السعودية تنشط المنظمات غير الربحية في (١٠) مجالات تنموية وهي المعتمدة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويندرج تحت هذه المجالات أكثر من (١٠٠) مجال فرعي، والمجالات الرئيسية هي :

المجال	الوصف
البيئة	تعزز وتوفر الخدمات التي تعنى بالمحافظة على البيئة ومكافحة التلوث والوقاية والتتقيف البيئي والصحي، وحماية الحيوان.
التأييد والمؤازرة	تقديم الخدمات القانونية وتعزيز السلامة العامة.
التعليم والأبحاث	تقديم خدمات تقود وتدير وتشجع وتدعم البرامج التعليمية والبحثية.
التنمية والإسكان	تعزز وتقدم البرامج والخدمات للمساعدة في تحسين المجتمعات وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.
الثقافة والترفيه	تقديم الأنشطة المتخصصة في الثقافة والترفيه.
الخدمة الاجتماعية	تقديم خدمات إنسانية واجتماعية للمجتمع أو فئات مستهدفة.
الروابط المهنية	تقديم خدمات تهدف إلى تنمية روح التكافل والتعاون وترسيخ التواصل والترابط بين الأفراد والمجتمع.
الصحة	تقديم وتوفير الرعاية والخدمات الصحية سواء العامة أو المتخصصة وخدمات الدعم الصحي.
الدعوة والإرشاد وخدمة ضيوف الرحمن	تقديم برامج تهدف إلى التأهيل الديني والإرشاد، وإثراء التجربة الدينية في برنامج خدمة ضيوف الرحمن.
منظمات دعم العمل الخيري	قديم برامج ومبادرات تساهم في دعم العمل الخيري.

### المحور الخامس: أهمية العمل غير الربحي للأفراد والمجتمعات :

١. يسهم القطاع غير الربحي في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تنص على غرس ثقافة التطوع، وتأسيس مبدأ تحمّل المسؤولية في حياتنا وأعمالنا ومجتمعاتنا، وتعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي.
٢. يعمل القطاع غير الربحي على تعزيز روابط وأواصر المحبة بين أفراد المجتمع نتيجة لانتشار ثقافة العمل التطوعي ومبدأ التكافل الاجتماعي.
٣. يساعد العمل غير الربحي المتطوع على اكتساب عدد كبير جدًا من المهارات التي تنعكس بشكل إيجابي على كافة جوانب حياته ولا سيما المهنية والاجتماعية.
٤. يسهم العمل غير الربحي في تخفيف حجم الأعباء المادية والخدمات الواقعية على كاهل الدولة، لا سيّما أنّ العمل التطوعي قادرٌ على توفير الكثير من الموارد والخدمات لشريحة واسعة من أبناء المجتمع.
٥. يحقّق العمل التطوعي بُعدًا نفسيًا مهمًا جدًا؛ فهو يشعر المتطوع بالسعادة ولذّة العطاء عند تقديم المساعدة.
٦. يسهم القطاع غير الربحي في التنمية المُستدامة للمشاريع الإنسانية، والمساهمة في نمو حياة الأفراد والمجتمعات.

### المحور السادس: العوامل المؤثرة في إنتاجية وتطور القطاع غير الربحي:

١. مساحة الدولة والكثافة السكانية :
- يمكن القول بأنه كلما كبرت الدولة وزادت الكثافة السكانية ارتفعت أهمية توسع القطاع غير الربحي لتلبية احتياجات أكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة.
٢. الواقع الاقتصادي :
- مدى التقدم الاقتصادي وتأثيره على القطاع غير الربحي.
٣. الدعم والتمويل :
- تنوع مصادر الدعم وسهولة الحصول على التمويل.
٤. القوانين المتعلقة بأنشطة القطاع غير الربحي :
- مرونة في القوانين وسهولة إجراءات تأسيس المنظمات غير الربحية.

### المحور السابع : تنمية المجتمع المحلي:

المجتمع المحلي هو مجموعة من البشر يعيشون في بيئة جغرافية محددة، تربطهم علاقات اجتماعية واقتصادية وتنظيمية. وهم يتشابهون في أسلوب المعيشة، ويتشاركون في منظومات القيم والعادات والتقاليد وفي التصورات والرموز الثقافية، التي تحدّد شكل بنيتهم الاجتماعية ومعناها، وتوجّه أفعالهم وسلوكهم في مناحي الحياة كافة ونتيجة لذلك يكتسبون هوية اجتماعية خاصة، ذات دلالة، تميزهم

نسبيًا عن غيرهم من المجتمعات، ويتأثر المجتمع المحلي بصورة متزايدة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحيطة، وله مكونات رئيسة هي: (السكان - المكان - المؤسسات - النظم والقيم - الآليات - البنية الاجتماعية - التفاعل الاجتماعي).

وتُعد تنمية المجتمع المحلي محضلة التغيير الإيجابي الكمي والنوعي في حياة المجموعات والأفراد، وهي التي يمكن أن تحدثها عمليات التدخل المخطط في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على مستوى الأفراد والمجتمع المحلي، والتي يمكن قياسها كميًا أو ملاحظتها نوعيًا في أنماط الوعي ومستويات المعرفة والسلوك والمهارات لدى جماعته وأفراده تجاه أساليب عيشهم وإنتاجهم وقدرتهم على تطوير وتحسين مستوى معيشتهم.

تهدف عملية تنمية المجتمع المحلي إلى تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، ولا بد من التهيئة لها عبر معرفة تكوين هذا المجتمع وثقافته التنموية، وصياغة برامج ومشاريع من شأنها أن تطوره نحو التقدم المنشود، عن طريق مشاركة مؤسساته ومجموعاته وأفراده في وضع وتنفيذ هذه البرامج والمشاريع، بالاستناد إلى رصد المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة.

إن عملية تنمية المجتمع المحلي هي عملية مستدامة تستحث أكبر عدد من المؤسسات والمجموعات والأفراد للمشاركة فيها بهدف إحداث تغيير إيجابي في أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، كي يتمتع أفراده بنوعية من الحياة أفضل مما كانت عليه سابقًا، وهي عملية تغيير ارتقائي منظم للنهوض الشامل المتكامل لجميع نواحي الحياة في المجتمع المحلي يقوم بها أبنائه بنهج تشاركي توافقي وبتكاتف المساعدات من داخله وخارجه.

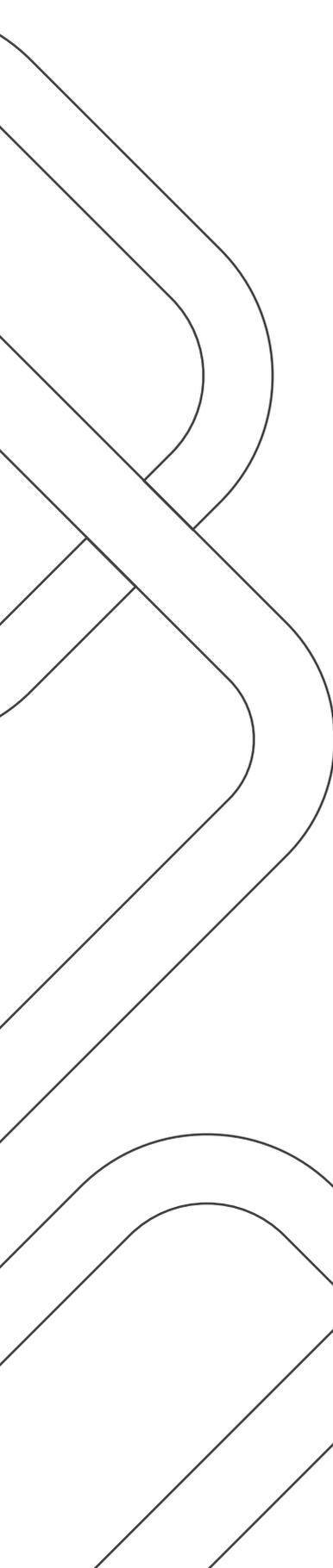
وتستلزم عملية تنمية المجتمع المحلي تقوية العضلات قبل الحركة، وهذا يعني تمكين المؤسسات والمجموعات والأفراد من خلال مساعدتهم في تطوير قدراتهم وتوظيف إمكانياتهم لمواجهة مشكلاتهم واحتياجاتهم الراهنة والمستقبلية، ويتكون تنمية المجتمع المحلي من العناصر التالية: ( المشكلات والإمكانيات والفرص ، الهدف ، التهيئة ، مشاركة المجتمع ).

تتركز السمات الرئيسية لتنمية المجتمع المحلي على كونها: ( عملية ، تغيير ، مخططة ، تقوم على المشاركة المجتمعية ، تكاملية ، شاملة ، منفتحة ).

وتنبثق أهداف تنمية المجتمع المحلي من غاية تنميته، والتي تتمثل في إحداث تغيير شامل ومخطط في الأوضاع القائمة فيه ما ينعكس بصورة إيجابية على معيشة السكان ومشاركتهم النشطة، وتتركز هذه الأهداف على تمكين المؤسسات

والمجموعات والأفراد من المشاركة في مواجهة مشكلاتهم وتأدية وظائفهم الراهنة والمستقبلية، وتوفير ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

ما برحت عملية التنمية المجتمعية غايةً سامية، ومسؤولية مشتركة، تطلّع بها القطاعات الثلاثة (الحكومية، والخاصة والأهلية)، ويجب أن تركز منظمات المجتمع المحلي الأهلية على ثغرات التنمية، والفئات الهشة، لتبني القدرات، وتسد الفجوات، في ظل منظومة عمل تشاركية تستند إلى أصحاب القرار والرأي، وتقوم على منهجيات علمية، وممارسات إنسانية، وتظل تبذل الوسع لإيجاد التغيير المقصود حتى آخر لحظة.



الفصل الثاني

**قيادة المنظمات  
غير الربحية**

### المحور الأول: مفاهيم أساسية في القيادة:

تتعدد تعريفات القيادة وتتنوع، ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً جامعاً اتفق الباحثون والمؤلفون عليه، بل تختلف التعريفات باختلاف زوايا نظر هؤلاء المؤلفين والمفكرين للقيادة، إضافة على أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالزمان والمكان والبيئة والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والغايات المراد تحقيقها في المجتمع، إلا أنه لا ينكر أحد الحاجة الماسة إلى القيادة الفاعلة لإدارة المنظمات وفق ما أجمعت عليه معظم البحوث والدراسات. القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم منذ قدم التاريخ؛ حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، واتجه بعضهم إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

وعلى الرغم من التعريفات العديدة لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة؛ يمكن تحديدها في الآتي :

١. أن القيادة عبارة عن عملية.
  ٢. أن القيادة تتضمن التأثير.
  ٣. أن القيادة تنشأ داخل جماعة.
  ٤. أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.
- وبناء على هذه العناصر قام بيتر ج. نورث هاوس بتعريف القيادة بأنها: عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

### المحور الثاني: تساؤلات عن القيادة؟

هل القيادة علم أم فن؟

يؤكد الكثير من الكتاب والمهتمين في مجال القيادة أنها مزيج من العلم والفن في آن واحد، فالقيادة علم؛ لأنها حصيلة للكثير من الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال القيادة عبر أزمنة طويلة، ويمكننا القول بأن القيادة فن؛ لأنها تتمحور حول معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك الإنساني لتوجيه الأفراد نحو هدف معين، وبراعة القائد وإبداعه واجتهاده على الاتصال الناجح مع أفرادها بكل كفاءة وفاعلية.

هل القيادة وراثية أم مكتسبة؟

مما لا شك فيه أن هناك بعض الصفات الوراثية تعزز وتساعد على تنمية القيادة كالقدرة العقلية وهؤلاء فئة قليلة، وقد تكتسب القيادة عن طريق المعارف والمهارات والتدريب المستمر، وهناك أشخاص لا يستطيعون أن يصبحوا قادة مهما تعلموا؛ لأن طبيعتهم الشخصية لا تساعد على ذلك.

### المحور الثالث: بين القيادة والإدارة:

القيادة والإدارة مفهومان مختلفان يضمنان قدرًا من التداخل فيما بينهما، فهما مختلفان في أن الإدارة تركز بصورة تقليدية على أنشطة التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة؛ في حين تؤكد القيادة على عملية التأثير العامة. وطبقا لآراء بعض الباحثين تُعنى الإدارة بإيجاد النظام والاستقرار، في حين تدور القيادة حول التكيف والتغيير البناء، ويذهب باحثون آخرون بعيداً إلى حد القول بأن المديرين والقادة يمثلان نوعين مختلفين من الناس؛ فالمديرون يتسمون بحدود الفعل، وهم أقل مشاركة للآخرين، على حين أن القادة هم أكثر مبادرة ومشاركة للآخرين. ويتركز التداخل بين القيادة والإدارة حول كيفية أن كلا منهما يتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد من أجل تحقيق الهدف.

من العبارات التي تُقْتَبَس كثيراً في التمييز بين الإدارة والقيادة ما صاغه بينيس وناوس: «المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة».

### قام جون كوتر بالمقارنة بين وظائف الإدارة ووظائف القيادة وخرج بالشكل التالي:

الإدارة تنتج النظام المتناسك	القيادة تنتج التغيير والحركة
<b>التخطيط والموازنة :</b>	<b>تحديد التوجه :</b>
تسهّم في وجود برامج.	توجد رؤية إبداعية.
تضع جدولاً زمنياً.	توضح الصورة الكبرى.
تحدد الموارد.	تضع الاستراتيجية.
<b>التنظيم والتوظيف :</b>	<b>تنظيم العاملين :</b>
توجد بناءً تنظيمياً.	تركز على الأهداف.
توجد نظاماً للتوظيف والاستبدال.	توجد الالتزام.
توجد قواعد عمل وإجراءات.	تبني فرق العمل.
<b>الرقابة وحل المشكلات :</b>	<b>الدافعية والإلهام :</b>
تطور نظاماً للحوافز.	تلهم وتشجذ الهمم.
توجد حلولاً إبداعية.	تمكن المساعدين.
توجد إجراءات تصحيحية.	تشبع الحاجات.

رغم أن وظائف الإدارة والقيادة مختلفة في النطاق إلا أن كليهما مهمٌ إذا كانت المنظمة ترغب في النجاح؛ فعلى سبيل المثال إذا كان لدى المنظمة إدارة قوية بدون قيادة تصبح المنظمة خانقة وبيروقراطية وفي المقابل إذا كان لدى المنظمة قيادة قوية وإدارة ضعيفة فإنها لا تستطيع تنفيذ التغيير المطلوب بالشكل السليم لهذا حتى تكون المنظمات فاعلة فإنها تحتاج إلى وجود إدارة كفءٍ وقيادة ماهرة.

### المحور الرابع: أدوار القائد في المنظمات غير الربحية:

تؤدي القيادة في المنظمات غير الربحية دوراً بارزاً في تنمية مهارات العاملين في بناء المنظمة عبر مفاهيم العمل القيادي وممارساته العالمية من خلال ممارسات واقعية يومية تساهم في رفع أداء المنظمة، وتشكل المهارات الرئيسة في قيادة الذات جوهر العمل القيادي من خلال القدرة في التأثير على الآخرين والأصالة والمرونة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتساعد مهارات القيادة في المنظمات غير الربحية الآخرين في اكتساب مهارات من أجل التأثير وقيادة التغيير والمرونة.

يعد مفهوم القيادة في المنظمات غير الربحية مختلفاً عن المفهوم التقليدي للقيادة من حيث تركيز هذا المفهوم على إقناع المجتمع بدور المنظمة غير الهادف إلى النهوض بمناحي الحياة في المجتمعات العاملة فيها، بالإضافة إلى بناء حالة من الوعي بأهمية التنوع الموجود في أهداف هذه المنظمات والتي تصب في خدمة المجتمع من أجل خلق تنمية وطنية مستدامة في مختلف المجالات.

القيادة في المنظمات غير الربحية هي منهجية لتوسيع قدرة أداء الأفراد في أدوار القيادة داخل المؤسسة، ومثل أي نهج فإنه يتم تحقيق عملية تطوير القيادة من خلال مراحل متعددة، لا توجد طريقة مثالية للقيادة بل مجموعة واسعة من نماذج القيادة التي تناسب منظمة دون الأخرى، فقد أثبت منهج تطوير القيادة نجاحه بالنسبة للعديد من المؤسسات؛ حيث يعمل على تحقيق مجموعة من النتائج المرغوبة من خلال مجموعة واسعة من الأساليب القيادية على عكس المناهج الأخرى، فإنه يأخذ في الاعتبار التباين في توقعات القادة والممارسات التنظيمية الفريدة لإنشاء نظام يسمح لهم وللمنظمة ككل العمل بأعلى كفاءة.

### ومن أبرز أدوار القائد في منظمات القطاع غير الربحي:

١. النظرة المجتمعية وماذا يحتاج المجتمع؟
٢. تحفيز العاملين والمتعاونين والمتطوعين.
٣. بناء علاقات مع القطاعات الأخرى.

### المحور الخامس: نظريات القيادة:

قام بيتر ج. نورث هاوس بمراجعة وتحليل العديد من نظريات القيادة في كتابه «القيادة الإدارية النظرية والتطبيق» واعتنى بالتفصيل فيها وكيفية تطبيقها في المنظمات ووصل عدد النظريات التي عمل عليها إلى ١٦ نظرية وبعد الاطلاع على هذه النظريات وقع الاختيار على نظريتين تتلاءم تطبيقاتهما مع قيادة المنظمات غير الربحية وهما :

#### أولاً: نظرية الأسلوب :

تركز نظرية الأسلوب على سلوك القائد وما يفعله القادة وكيف يتصرفون في ظروف مختلفة، وقد حدد الباحثون الذين درسوا نظرية الأسلوب نوعين من السلوكيات تتشكل منهما قيادة ما، وهي :

- أ. السلوكيات المتعلقة بالعمل
- ب. السلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية

حيث تقوم السلوكيات المتعلقة بالعمل بمساعدة أعضاء المجموعة من تحقيق أهدافهم، أما السلوكيات المتعلقة بالعلاقات فتساعد التابعين على الشعور بالارتياح مع أنفسهم، وبعضهم مع بعض، ومع الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه، وبناءً على ذلك تقوم نظرية الأسلوب على شرح كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوكيات من قبل القادة للتأثير في الجهود المبذولة من قبل التابعين من أجل تحقيق الأهداف.

**الشبكة الإدارية (القيادية) لبليك وموتون :**

يتم استخدام هذا النموذج على نحو شامل في تدريب وتطوير المديرين والمشرفين في العملية القيادية، لتقوم بمساعدة قادة المنظمات على تحقيق أهدافهم من خلال عاملين: (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالموظفين) وتربط الشبكة الإدارية بينهما في نموذج يضم محورين متقاطعين لتخرج بخمسة أساليب قيادية رئيسة وفق الشكل التالي :

**الشبكة القيادية: الاهتمام بالنتائج**

مرتفع	٩	١,٩							٩,٩	
	٨	إدارة النادي الاجتماعي: الاهتمام باحتياجات الموظفين والعلاقات. وتؤدي إلى جو ودي ومريح للمنظمة				إدارة الفريق: تحقيق العمل يتم من خلال موظفين ملتزمين. والاعتماد المتبادل من خلال مصلحة مشتركة في المنظمة يؤدي إلى علاقة الثقة والاحترام				
	٦				٥,٥					
	٥									
	٤	إدارة منتصف الطريق: أداء المنظمة المناسب يمكن تحقيقه من خلال التوازن في إنجاز الأعمال الضرورية. مع الحفاظ على الروح المعنوية لدى الموظفين على مستوى مُرضٍ								
	٣	الإدارة الفقيرة: بذل مجهود أقل لتحقيق العمل المطلوب يعد مناسباً للحفاظ على عضوية المنظمة				الإدارة المتسلطة: الكفاءة في العمليات تنتج ترتيب ظروف العمل بطريقة تندخل فيها العناصر الإنسانية بدرجة محدودة				
	٢									
منخفض	١	١,١							٩,١	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		منخفض				الاهتمام بالنتائج				مرتفع

تأمل هذا النموذج وحدد سلوكك الإداري وفق المحورين من (1-9) لتستطيع أن تتعرف على أقرب أسلوب قيادي تمارسه من الأساليب الخمسة، ثم حدّد ما هو الأسلوب الذي تريد أن تطور نفسك فيه؟ ويمكن أن يساعد أكثر المقياس التالي :

### مقياس تطبيق النظرية :

صُمم مقياس أسلوب القيادة لتقويم البعدين: (العمل والعاملين) من خلال 20 عبارة ليستطيع المقيّم أن يحصل على نظرة عامة على سلوكه القيادي وفق الشكل التالي :

		المفتاح : ١ = إطلاقاً ٢ = نادراً ٣ = أحياناً ٤ = غالباً ٥ = دائماً				
١	يخبر أعضاء المجموعة ما يتعين عليهم فعله	١	٢	٣	٤	٥
٢	يتصرف بطريقة ودية مع أعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
٣	يحدد معايير الأداء لأعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
٤	يساعد الآخرين في الشعور بالراحة داخل المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
٥	يطرح الاقتراحات حول كيفية حل المشكلات	١	٢	٣	٤	٥
٦	يرحب باقتراحات الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
٧	يجعل رؤيته واضحة للآخرين	١	٢	٣	٤	٥
٨	يعامل الآخرين بعدالة	١	٢	٣	٤	٥
٩	يطور خطة عمل المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يتصرف بشكل متوقع نحو أعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١١	يحدد مسؤوليات دور كل عضو في المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يتواصل بشكل فاعل مع أعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	يوضح دوره داخل المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يظهر اهتماماً شخصياً بأوضاع الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٥	يقدم خطة بكيفية أداء العمل	١	٢	٣	٤	٥
١٦	يظهر المرونة في اتخاذ القرارات	١	٢	٣	٤	٥
١٧	يضع المعايير لما يُتوقع من المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يكشف عن أفكاره ومشاعره لأعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٩	يشجع أعضاء المجموعة على تقديم عمل ذي جودة	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يساعد أعضاء المجموعة على الانسجام معاً	١	٢	٣	٤	٥

بعد أن تقوم باختيار الإجابة لكل عبارة قم بجمع درجات العبارات الفردية لأنها تمثل درجتك فيما يتعلق بميولك نحو العمل، ثم اجمع درجات العبارات الزوجية لأنها تمثل درجتك فيما يتعلق بميولك نحو العاملين.

درجة محور العمل		الدرجة الإجمالية			
درجة محور العاملون					
تفسير الدرجات					
20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 50
ميول منخفض جدًا	ميول منخفض	ميول منخفضة نوعا ما	ميول مرتفع نوعا ما	ميول مرتفع	ميول مرتفع جدًا

بعد معرفة نتيجة الأسلوب القيادي الأضعف عندك في العمل أو العاملين؛ ركز على السلوكيات الضعيفة من العشر واهتم بتطويرها ورفع مستواك فيها.

#### ثانياً: النظرية الموقفية :

تعتبر النظرية الموقفية أحد النظريات القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وقد تم تطويره من قبل هيرسي وبلانكارد كما أنه يستخدم على نطاق واسع في التدريب والتطوير في مجال القيادة في المنظمات في دول عديدة، إذ تركز القيادة الموقفية على القيادة في المواقف، والمقدمة المنطقية الأساسية للنظرية هي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائداً فاعلاً يلزمه أن يكتيف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة. تتألف القيادة الموقفية من بُعدين، هما: (بُعد التوجيه، وُبعد المساندة) ويتعين تطبيق كل واحد منهما على نحو مناسب في كل موقف، ومن أجل تحديد ما يتطلبه كل موقف، فإن القائد يجب أن يقيّم مدى كفاءة والتزام موظفيه، من أجل القيام بمهمة محددة، واستناداً إلى الفرضية التي تقول: إن مهارات الموظفين ودرجة تحفيزهم تتغير مع الوقت، فإن القيادة الموقفية تقترح بأن القادة ينبغي أن يغيروا من درجة تركيزهم فيما يتعلق بالتوجيه أو المساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لتابعيهم.

باختصار فإن جوهر القيادة الموقفية يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفاعلون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيّفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات.

### نموذج القيادة الموقفية :

يتكون نموذج القيادة الموقفية من جزأين منفصلين؛ هما: (أسلوب القيادة، ومستوى تطور الأتباع)؛ بحيث يركز الجزء الأول على القائد والجزء الثاني على التابع؛ لأن القيادة الموقفية حول واقع الموظفين وما يمتلكونه من الكفاءة والالتزام؛ لذا من الضروري للقيادة لكي يكونوا فاعلين أن يقوموا بتشخيص مواقع الموظفين بناء على النموذج ويكيفوا أساليبهم القيادية مع مستويات تطور الموظفين، ومثال ذلك: أنه في موقف محدد تكون المهمة الأولى للقائد هي تشخيص طبيعة الموقف، وهناك حاجة إلى طرح الأسئلة الآتية: ما المهمة المطلوب من الموظفين القيام بها؟ وإلى أي حد تعد المهمة معقدة؟ وهل لدى الموظفين المهارات الكافية لأداء المهمة؟ وهل لديهم الرغبة لإنجاز المهمة عند الشروع فيها؟ والإجابة عن هذه الأسئلة سوف تساعد القادة في مستوى تطور الموظفين بشكل دقيق، وفيما يلي تفصيل أكثر عن النموذج:

#### ١. أسلوب القيادة :

		المشجع	المدرّب
مستوى التطور	+	لا يركز القائد في هذا الأسلوب على الأهداف، ولكنه يستخدم سلوكيات مساندة تبرز مهارات الموظفين حيال المهمة التي يتم تنفيذها ويركز على الإصغاء، والتناء، والسؤال عن المدخلات وتقديم التغذية العكسية ويساعدهم على اتخاذ القرارات اليومية.	يركز القائد على تحقيق الأهداف العناية بالحاجات الاجتماعية والعاطفية للتابعين ويعمل القائد مع تابعيه ويشجعهم ويحاول الحصول على آرائهم ومقترحاتهم
	-	المفوض	الموجه
		لا يتدخل القائد كثيراً في العمل ولا يقدم دعماً اجتماعياً ويقلل من مشاركته في التخطيط، والخوض في التفاصيل، وتوضيح الأهداف ويترك التابعين يتحملون مسؤولية القيام بالعمل على النحو الذي يرونه مناسباً.	يركز القائد في اتصاله على تحقيق الأهداف ويمارس إشرافاً صارماً
		-	+
		سلوك توجيهي	

#### ٢. مستوى تطور الأتباع :

		المتحمس	المتمكن
درجة الحماس والإيجابية لأداء مهمة محددة	+	<b>الأسلوب القيادي</b> المناسب له هو (الموجه)	<b>الأسلوب القيادي</b> المناسب له هو (المفوض)
	-	المتدرب	المحبط
		<b>الأسلوب القيادي</b> المناسب له هو (المدرّب)	<b>الأسلوب القيادي</b> المناسب له هو (المشجع)
		-	+
		درجة الكفاءة لأداء مهمة محددة	



الفصل الثالث

# التخطيط في المنظمات غير الربحية

يُعدّ التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة الحديثة، وهي وسيلة لتحديد أهداف المنظمة طويلة الأجل والقصية منها وتخصيص الموارد الكلية للمنظمة، ويتلخّص هدف التخطيط في المنظمات بمختلف أدوارها في الإجابة على السؤال: كيف سننقذ أعمال المنظمة، وقبل ذلك الإجابة على سؤال ماهية الوجهة للمنظمة، ويتمحور التخطيط بمختلف أنواعه حول وضع رؤية لشكل عمل المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرؤية. وللتخطيط تعاريف ومفاهيم مختلفة، ولكن تتفق هذه التعاريف على أنّ التخطيط بدوره عملية إدارية تضم ما يلي :

- الاهتمام بالمستقبل واستشرافه والتنبؤ به.
- اعتماده على التفكير الاستباقي، ويبدأ بوضع الأهداف، ومن ثم يبحث عن كيفية تحقيقها

- أهميته الكبيرة لنجاح عمل المنظمات، فهو يساهم في مساعدتها لتحقيق الأمور التالية :

١- تحديد الأولويات ومجالات عمل المنظمة بأسلوب لا يشتمل أهدافها ولا يؤدي إلى ضياع جهودها في أعمال ثانوية.

٢- كيفية تحقيق أهدافها، ويوضّح أهم الخطوات الإجمالية والتفصيلية لإنجاز هذه الأهداف وتحقيقها.

٣- الفهم المشترك والقاعدة الأساسية لفريق العمل.

٤- يحدّد التخطيط مؤشرات الأداء التي ستستخدم لتقييم أداء المنظمة لاحقاً.

ويشمل التخطيط جوانباً عديدة وعلى مختلف الأصعدة انطلاقاً من حياة الإنسان الشخصية إلى كبرى المنظمات، ويقتضي كل جانب وضع نموذج للتخطيط يناسب آليات العمل والأهداف المرجوة، وبذلك تنبثق الخطط وتختلف بحسب الجهة الصادرة منها لتحقيق المصالح المرغوبة وفقاً لوضع تلك الجهة وتطلّعاتها، ويتّضح ذلك لدى المنظمات بالنظر إلى مستوياتها التنظيمية من خلال وجود الخطط الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا، والخطط التنفيذية في المستويات الإدارية الوسطى، والخطط التشغيلية في المستويات الإدارية التشغيلية، والتي تكامل جميعها معاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ولكن قد لا تضم جميع المنظمات هذه المستويات الإدارية الثلاثة معاً، وذلك لوجود التفاوت فيما بينها من ناحية الحجم، وبالنظر إلى واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؛ نجد أغلبها منظمات صغيرة ومتوسطة، وبذلك قد يكون من الأفضل تقسيمها من منظور مستوي المنظمة واعتماداً على وضعها الحالي وفق التالي :

١- التخطيط الاستراتيجي.

٢- التخطيط التشغيلي.

وتُعد عملية التخطيط نهجًا شاملًا يوجّه أعمال المنظمة، ويشمل ثلاثة محاور أساسية هي وفق التالي :

١. تقييم المنظمة، وتحليل الوضع الحالي لعملها تبعًا لبيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها .

٢. رسم التصوّرات المستقبلية للمنظمة عن طريقة بناء رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها وتوجّهاتها وقيمتها المُحدّدة.

٣. إنشاء خطط عمل تشغيلية تبيّن آلية انتقال المنظمة من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي المُخطّط له.

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تركيز جهود المنظمة، ووضع صورة واضحة لكافة أعضائها تبيّن رؤيتها ومهامها الساعية تجاه تحقيق أهدافها، واستشراف مكانة المنظمة المستقبلية وتوقّع وضعها بعد فترة زمنية مُحدّدة في المستقبل القريب أو البعيد، ووضع منهجيات لبيان كيفية الوصول إلى ذلك، وبالإضافة إلى ذلك، هناك فوائد للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في وضع صورة شاملة للأعمال التي تقوم بها المنظمة، وما هي وجهتها.

### أولاً : الخطة الاستراتيجية:

الخطة الاستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي إحدى أدوات القيادة والإدارة في المنظمات، والتي لها دور فعّال في وضع الإرشادات والمهام والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ووصولها إلى مستويات فعّالة ومؤثّرة مرموقة.

### ثانياً : من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟

نظرًا للشمولية الواسعة التي يتمتع بها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعدّد أبعاده ومكوّناته ومراحله، وارتباطه الديناميكي بالمستقبل؛ فإنّه يستدعي تضافر جهود جميع الأفراد في المنظمة بمختلف أدوارهم ومستوياتهم فيها، ليكون بذلك التخطيط الاستراتيجي الكلي هو ثمرة عمل الفريق. وعلى هذا النحو، تضع الإدارة العليا الخطة الاستراتيجية وفقًا لرؤيتها وأهدافها على المدى البعيد، وتزوّد جميع المدراء والمشرفين والمسؤولين ما يلزم من تعليمات وإرشادات لتركيز جهودهم وتفعيل أدوارهم كما ينبغي في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبلوغ الأهداف؛ لأنّهم على اتصال مباشر بالخدمات التي تقدّمها المنظمة والفئات المُستهدّفة، وينبغي أن يكون أفراد الفريق المختص بالتخطيط الاستراتيجي معروفين من قبل جميع العاملين في المنظمة، وأن يكونوا هم أنفسهم القائمين على مهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وشاغلين للمواقع الفعّالة فحسب في التخطيط والتنفيذ تجنّبًا لزيادة العدد التي قد تؤدي إلى اختلاف الآراء وضياح المسؤوليات وغيرها من النتائج العكسية.

### ثالثاً: محاور التخطيط الاستراتيجي :

#### ١. تحليل الواقع:

يتم في هذه المرحلة تحديد أين كانت المنظمة وأين أصبحت الآن. ويُجرى في هذه الخطوة تقييم لسجل أنشطة المنظمة ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعيّن في هذا السياق طرح الأسئلة التالية :

- ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا ومستفيدينا وغيرهم (من أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟

- ما العمل الذي أحسنّا في أدائه؟ وما الذي لم نحسن في أدائه؟

- ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟

- ما هي مواردك المالية؟

- كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟

- هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟

- هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟

وتتلخّص هذه المرحلة في القيام بالتحليل لنقاط الضعف والقوة للمنظمة في

#### المجالات التالية :

- الموارد البشرية

- الأنظمة التقنية والبنية التحتية

- الموارد المالية

- المشاريع والأنشطة والعمليات

كما يجب في هذه المرحلة إجراء تحليل للفرص والمخاطر التي يمكن للمنظمة

#### الاستفادة منها في المجالات التالية :

- المتغيّرات السياسية

- المتغيّرات الديموغرافية

- المتغيّرات التنظيمية والقانونية

- المتغيّرات الاقتصادية

- المتغيّرات التقنية

- المتغيّرات الديموغرافية

ويمكن استخدام أداة التحليل الرباعية الشهيرة SWOT (تحليل نقاط القوة Strengths، والضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats) لتحليل العوامل الداخلية والخارجية، أو الاعتماد على أداة تقييم القدرات التنظيمية؛ وتسمى بـ (Organizational Capacity Assessment Tool, OCAT)، مثل معيار المنظمة الموثوقة أو نموذج التميز الأوروبي EFQM وغيرها من النماذج التي تساعد على تقييم المنظمة.

## ٢.التصوُّر المستقبلي :

تكون مهمة فريق العمل في هذه المرحلة كتابة تصوُّر لتأثير المنظمة المراد تحقيقه في المجتمع، وبالرغم من انتشار استخدام نظرية التغيير في التخطيط على المدى الطويل في المنظمات غير الربحية؛ إلا أننا في هذا الدليل سنقوم بتوضيح الطريقة الأسهل والأكثر استخدامًا، وسيكون فريق التخطيط مطالباً في هذه المرحلة بكتابة النقاط التالية :

أ. الرؤية

ب. الرسالة

ت. القيم

ث. الأهداف

### أ. التصوُّر المستقبلي: كتابة الرؤية :

الرؤية هي «الحلم» الذي يسعى مؤسس المنظمة إلى تحقيقه من خلال عملهم، وقد تكون الرؤية مبنية على شغف شخصي للقائمين على المنظمة، أو تكون نتيجة لقضايا اجتماعية يلمسونها، أو من خبراتهم الحياتية، ومن خلال الرؤية تنبع رسالة المنظمة، وهي النهج الذي يحدّد الطريق لتحقيق ذلك الحلم.

عادة ما تضع المنظمات رؤيتها من خلال :

- شغف المؤسس أو المؤسسين.
- المشاكل أو القضايا الاجتماعية الموجودة في المجتمع أو الحياة الخاصة.
- اكتساب خبرات حياتية معينة.

ينبغي عند كتابة رؤية المنظمة الانتباه إلى الأمور التالية:

- أن تكون واضحة ومفهومة ومختصرة.
- أن تكون مُصاغة بالاشتراك مع جميع أصحاب المصلحة الأساسيين.
- أن تكون وفق احتياجات الفئة المُستهدفة.

ينبغي في نهاية الكلام عن الرؤية الإشارة إلى خطأ شائع يحدث عادة في المؤسسات غير الربحية؛ وهو مجازاة المؤسسات الربحية عند كتابة الرؤية أو الرسالة، ومن هذا المنطلق تقول رائدة الأعمال الأهلية جاكى كميل: «تُعطي الرؤى الجيدة معنى للعمل الذي يقوم به كل من له صلة بالجمعية. وعلى عكس الشركات الهادفة للربح، لا ينبغي أن يكون المعنى أو الهدف هو التفوّق على المنافسين أو أن نصبح أكبر جمعية في القطاع الأهلي على سبيل المثال. فيجب أن نتذكر دائماً أنّ القطاع الأهلي لا يوجد به منافسة بالمعنى المعروف لدى الشركات وأن تكامل منظمات المجتمع الأهلي يثري جميع العاملين به ويعم بالفائدة على بلادنا مما يساعدنا جميعاً على الوصول

إلى أهدافنا». ويقول في هذا الصدد الدكتور عادل صلاح: «هناك طريقة غريبة للغاية، وهي عندما تكتب المنظمات غير الحكومية رؤيتها ورسالتها وتذكر أنّها تريد أن تكون رائدة وأفضل منظمة غير ربحية في شيء ما وتحاول إظهار مدى فخرها، وإنّ هذا الأمر متداول تقليدياً لشركات مثل ماكدونالدز، وهو أمر غير مناسب للمنظمات غير الربحية. بل يجب على المنظمات غير الربحية أن تجعل المستفيدين منها جوهر أعمالها جميعاً، وأن يضعوها نصب أعينهم انطلاقاً من الرؤية والرسالة. كما اعتُمد هذا النهج أيضاً من قبل Google، وذلك عندما لم يبيّنوا عن هويتهم، وبدلاً من ذلك تحدّثوا عن معلومات العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع وأنّه أمر ملهم للغاية لهم».

#### أمثلة لرؤى بعض المنظمات غير الربحية:

- « مملكة عربية سعودية مزدهرة، مُعزّزة بمبادرات من التنمية المُستدامة، ويدعمها مجتمعٌ نشط » رؤية مؤسّسة الملك خالد.  
- « الوصول لكل طفل يعاني من السرطان في المملكة، ونكون سنداً له ولأسرته » رؤية جمعية سند.

#### ب. التصوّر المستقبلي: كتابة الرسالة :

يمكن إيجاز الرسالة بأنّها الطريق الذي يختاره العاملون في المنظمة للوصول إلى رؤيتها، وينبثق منها مجال عمل المنظمة غير الربحية، وفي بعض الأحيان تُسمّى الرسالة «المهمة».

وتتجلّى أهمية الرسالة في تحديد طبيعة المنظمة تحديداً واضحاً، وغاية وجودها. ويجب أن يكون بيان الرسالة بعبارات مُوجزة تكفي للتعريف بالمنظمة وتحديد هويتها، وتوضّح ما تقوم به من أعمال للجميع.

#### وينبغي عند كتابة رسالة المنظمة الانتباه إلى النقاط التالية:

- أن تكون واضحة ومفهومة ومختصرة.
- أن تكون مُصاغة بالاشتراك مع جميع أصحاب المصلحة الأساسيين.
- أن توضح مجالات عمل المنظمة وأنشطتها الرئيسية والفئة المُستهدفة. و هل هي جمعية، أم مؤسّسة أهلية، أم وقف... إلخ.

#### أمثلة عن رسائل بعض المنظمات غير الربحية:

- «كيان مجتمعي صحي خيري يعزّز صحة مستهدفيه من خلال تقديم خدمات نوعيه وفقا لأولوية الاحتياج» - رسالة جمعية زمزم.
- «تمكين اليتيم ودعم أسرته وفق أفضل الممارسات من خلال برامج نوعية وشراكات مجتمعية وتقنيات حديثة للمساهمة في تحقيق الاستقرار الأسري في المجتمع» - الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية.

### ت. التصوُّر المستقبلي: كتابة القيم :

تعبّر القيم عما تؤمن به المنظّمة في إطار اختيارها لطرق التعامل والسلوك في جميع تعاملاتها مع جميع الأطراف ذات الصلة، ويمكن وصف القيم بأنّها هوية تعريفية للمنظّمة تنطوي على صفاتها وسماتها البارزة بين المنظّمات الأخرى وفي المجتمع، وتصدر القيم انطلاقًا من القناعات الشخصية والقواعد الأساسية لمؤسّسي المنظّمة والعاملين فيها.

وتهتم المنظّمات بتعريف القيم الخاصة بها لعدة أسباب من ضمنها :

- تساعد القيم الجمعية في اتخاذ الكثير من القرارات.
- تُحدد شخصية الجمعية وتساعد عملائها على اختيار التعامل معها من عدمه.
- اختيار العاملين أو المتطوعين الذين ستقوم الجمعية بتعيينهم.

وقد أورد الكاتب والباحث جيم كولينز في مقالته «محاذاة الفعل والقيم Aligning

Action and Values» أنّ القيم «لا توضع» بل «تُكتشف»

ويقع الكثير من القائمين على المنظّمات في خطأ «اختيار القيم الخاصة بهم»، ومحاولة مواءمتها مع منظّمتهم؛ والصحيح أنّ القيم ليست مقاسًا واحدًا يناسب الجميع.

وتُرسّخ القيم في تعاملات وعمل المنظّمة من خلال الأمور التالية:

- أن تكون القيم واضحة ومعروفة للجميع.
- أن تتمثّل القيم عند قيادة الآخرين.
- إلقاء الضوء دائمًا على القيم المُتبّعة كلما سنحت الفرصة.
- دمج القيم في نظام التقييم.

### ث. التصوُّر المستقبلي: كتابة الأهداف :

هناك مستويان من الأهداف :

١. أهداف استراتيجية عامة: وهي الأهداف طويلة المدى، مثل المساهمة في تمكين اليتيم، والقضاء على الفقر، ... إلخ
٢. أهداف مُحدّدة: وهي وصف للنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية مُحدّدة، ويمكن قياسها.

### عند صياغة الأهداف يجب مراعاة النقاط الآتية :

- أن تكون الأهداف متوافقة مع الرؤية والرسالة؛ إذ ترتبط الأهداف ارتباطًا وثيقًا مع رؤية ورسالة المنظّمة، وتتحدّد معالمها من الخدمات التي تقدّمها.
- أن تكون الأهداف مُحدّدة استنادًا إلى احتياجات الفئات المستفيدة من خدمات المنظّمة وتلبّي اهتماماتها.

يبيّن الجدول التالي مثلاً على الأهداف العامة والمحددة، ويوصى بكتابة الأهداف المُحدّدة «التفصيلية» وفق طريقة الأهداف الذكية المشهورة، أو يمكن كتابتها بطريقة أخرى باستخدام مؤشرات الأداء.

الهدف العام	تمكين المرأة اقتصادياً
الهدف المحدد	تدريب 50 امرأة على مهارات الخياطة خلال سنة ٢٠٢٤
	تأمين معمل خياطة يخدم ٣٠ امرأة بنهاية سنة ٢٠٢٥

أن تشمل أهداف الخطة الاستراتيجية على أهداف متعلقة بنتائج نشاط عملها الرئيس وأهداف متعلقة بالممكنات التي تحتاجها لاستدامة عمل المنظمة وفي الجدول التالي يوضح الفرق بينهما :

المحور	النتائج	الممكنات
الصياغة	أهداف مباشرة للفئة المستهدفة	أهداف غير مباشرة وغير موجهة للفئة المستهدفة
سماتها	متعلّقة بالأنشطة الرئيسة	داعمة وممكنة للأنشطة (الرئيسة) (بناء مؤسّسي)
	تصب في صالح المستفيد بشكل أساسي	لا تصب في صالح المستفيد بشكل أساسي
	مُوجّهة بشكل مباشر للمستفيد	مُوجّهة بشكل مباشر لتطوير الموارد البشرية، والموارد المالية والأنظمة التقنية، والبنية التحتية وجودة البرامج ... إلخ
أمثلة	المساهمة في تأسيس وتطوير البرامج التي تُسهّم في تعزيز دور الأم التربوي في تنمية الأسرة.	رفع كفاءات الموارد البشرية في المنظّمة
	تيسير وتقريب تعليم القرآن الكريم.	زيادة نسبة العمليات المؤتمتة في المنظّمة
	تمكين الأيتام من جعلهم يكسبون دخلهم بأنفسهم.	زيادة وتنمية الموارد المالية للمنظمة

## المحور الثاني: التخطيط التشغيلي:

تهدف عملية التخطيط التشغيلي بشكل أساسي إلى ضمان تطبيق الأفكار والأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحويل الأفكار والأهداف إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات التشغيلية، والتي تظهر بصورة مشاريع ومبادرات وبرامج، وتقع مسؤولية إدارة الخطة التشغيلية على الفريق التنفيذي، وينبغي مراجعة الخطط التشغيلية دوريًا ضمن خطة مراجعة شهرية أو فصلية (ربع سنوية).

### خطوات التخطيط التشغيلي :

يمكن إجمال خطوات التخطيط التشغيلي على التالي :

#### ١. تحديد بطاقة المبادرات والمشاريع :

تتلخّص خطوة تحديد بطاقة المبادرات والمشاريع في تحديد أهم المعالم الأساسية للمشاريع والمبادرات من خلال توضيح أهم المعلومات المتعلقة بها، مثل :

- وصف المبادرة أو المشروع

- مؤشرات الأداء

- مالك/ مسؤول المبادرة/المشاريع

- الأهداف

- الموازنة

- الأنشطة الرئيسية

- الإطار الزمني العام

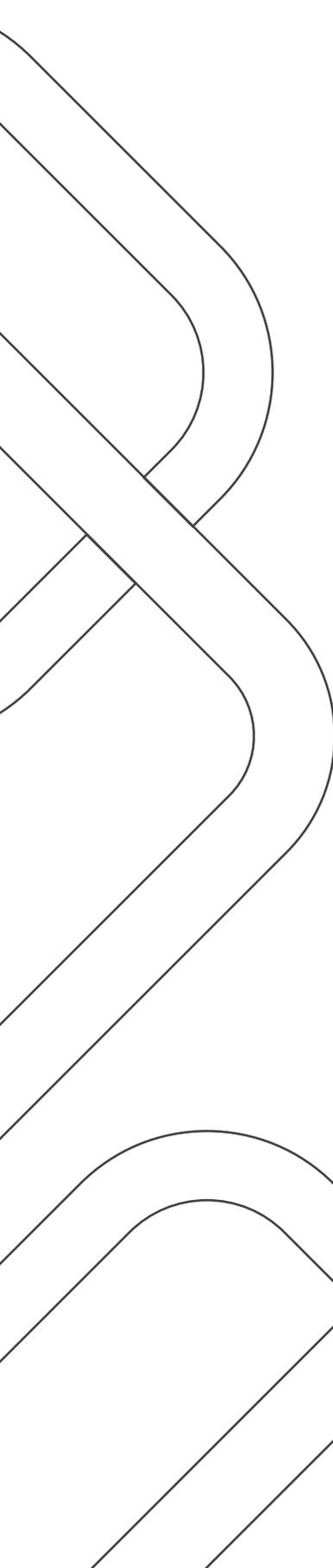
\* يمكن الاستفادة من نموذج مقترح لبطاقة المبادرة أو المشروع - جدول (١)

#### ٢. التخطيط الزمني للمبادرات والمشاريع:

بعد كتابة بطاقة ووصف لكل مبادرة أو مشروع، تُدرج بعد ذلك جميع المشاريع والمبادرات في جدول زمني يبيّن العلاقات الزمنية بينها، ويمكن تنفيذ هذه الخطوة بشكل بسيط من خلال أدوات التخطيط الزمني مثل أداة «مخطط غانت» (Gantt chart).

\* يمكن الاستفادة من نموذج مقترح للتخطيط الشريطي الذي يوضّح الجدول الزمني للمشروع - جدول (٢)

كما يمكن إجراء موازنة مالية باستخدام التدفقات النقدية (Cash Flow) للخطة التشغيلية كما في \* النموذج المقترح لإجراء الموازنة المالية للمبادرة/المشروع - جدول (٣)، إذ يساهم ذلك في مساعدة المنظمة بتقدير دخلها ومصروفها المالي، ما يسمح لها بالمحافظة على تدفقاتها النقدية إيجابية، وضمان تأمين السيولة المالية في المنظمة وإدارة النفقات على نحو يمكّنها من وضع حد أدنى من الرصيد لضمان سير أعمالها واستجابتها للحالات الطارئة.



الفصل الرابع

**حوكمة المنظمات  
غير الربحية**

## المحور الأول: نشأة الحوكمة :

بالبحث عن جذور مفهوم الحوكمة؛ نجد أنه موجود منذ القدم من حيث الممارسة في المنظمات على مدى القرون الماضية، وكان أول ظهور له كمصطلح في سبعينيات القرن الماضي حينما قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) بتناول قضية حوكمة الشركات وجعلته في مقدمة أولوياتها، وظهر مصطلح «حوكمة الشركات» في عام ١٩٧٦ م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية.

وتعد مفردة الحوكمة حديثة في اللغة العربية وقد أقرها مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٢م، وجاءت ترجمة للكلمة الإنجليزية GOVERNANCE والتي من معانيها (حكم).

## المحور الثاني: مفهوم الحوكمة:

لا يعد مفهوم الحوكمة حديثاً في العالم؛ حيث تطبق ممارساته في العديد من جوانب الحياة وفقاً لأطر دينية، وقانونية وغيرها من خلال تطبيق آليات مختلفة للوصول إلى علاقة متوازنة بين أصحاب المصلحة بما يحقق الشفافية والموضوعية كما طبقت الحوكمة سابقاً في قطاع الأعمال كانعكاس للعديد من المشاكل المرتبطة بالرقابة الداخلية والإفصاح والمسؤولية والتي حدثت من نمو الشركات آنذاك، وتُعد الحوكمة أحد المرتكزات الأساسية للمنهجية التنظيمية والأسلوب الذي تدار من خلاله المنظمة، فكما جاء تعريف هذا المفهوم في تقرير (كادبوري عام ١٩٩٢ م) بأنه: النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب»، وتتجلى تطبيقاته في الممارسات التي اتبعتها تلك المنظمات والتي ضمنت لها استمراريتها.

## المحور الثالث: تطبيقات الحوكمة:

مع ظهور مفهوم الحوكمة جزئياً في قطاع الأعمال، طبقت الحوكمة بشكل أكبر وأوسع على المستوي العالمي والقائم على مواءمة القوانين والأنظمة بين الدول من خلال سعي الحوكمة العالمية إلى تطبيق نظام إداري يتعامل مع الحكومات الدولية ويعمل على إدارة شؤونها وفقاً لمعايير متطورة قائمة على القيم المشتركة والنصوص السياسية والإدارية والمعاهدات المتفق عليها.

قد أسهم الإلزام بممارسات الحوكمة في القطاع الخاص في تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة، كما ساعدت الحوكمة الرشيدة على دفع عجلة الازدهار الاقتصادي الناتج من جذب الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بناء الأطر التشريعية والتنظيمية لحفظ حقوق المساهمين والأطراف المعنية، والتي حققت وجود مراجعة محكمة ومحايدة للأداء المالي دون وجود احتمالية لتعارض المصالح.

عُرِّفت الحوكمة في القطاع الخاص والمسماة بحوكمة الشركات وفقاً لهيئة سوق المالية بأنها: «القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال».

وانطلاقاً من حرص المملكة العربية السعودية على تهيئة المناخ الاستثماري والتجاري، فقد أصدرت هيئة السوق المالية عام ٢٠١٦م لائحة حوكمة الشركات (للشركات المدرجة) كما أصدرت وزارة التجارة والاستثمار في المملكة العربية السعودية لوائح وأنظمة لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة.

### المحور الرابع: مبادرة حوكمة القطاع غير الربحي:

نظراً للأثر الإيجابي الذي حققه تطبيق معايير وممارسات الحوكمة في الشركات المساهمة على وجه التحديد في حماية حقوق المساهمين والمستثمرين، ونظراً لوجود تشابه بين نموذج العمل بين الشركات المساهمة ومنظمات القطاع غير الربحي - على الرغم من اختلاف الهدف في كلا الحالتين - جاءت فكرة حوكمة القطاع غير الربحي وبرزت أهمية تطبيقه على المنظمات غير الربحية وتطويره بما يتناسب مع خصوصية هذا القطاع، وبما يتوافق مع الرؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تبنت تنميته وتمكينه ليصبح من ركائز البنية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، ومسانداً لمنظومة الدعم الحكومي.

أطلق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مبادرة حوكمة القطاع الأهلي، إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني والتي جاءت استجابة للتحديات الحالية التي تواجه القطاع الأهلي، وهادفة إلى «ضمان التزام المنظمات غير الربحية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعملها كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية وغيرها».

كما جاءت المبادرة انطلاقاً من إيمان المركز بأن تفعيل حوكمة منضبطة ومبنية على أسس عملية وعلمية سيعود على القطاع بالنفع الأكبر متمثلاً في رفع كفاءة خدماته وضبط العلاقة مع الجهات الإشرافية والوصول إلى مستويات شفافية عالٍ يمكن الوصول إليه من قبل الجميع.

تعرف حوكمة المنظمات غير الربحية بأنها: توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في المنظمات غير الربحية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمنظمات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة».

## المحور الخامس : أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية في القطاع غير

الربحي: تهدف الحوكمة في القطاع غير الربحي إلى أهداف متنوعة ومنها :

١. وجود مصدر رسمي للمعلومات المحدثة لمنظمات القطاع غير الربحي.
٢. تحسين الصورة الذهنية العامة للقطاع ومنظماته من خلال إظهار التزامه بمبادئ الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة القطاع في السلامة المالية والامتثال والالتزام عبر النظام التصنيفي الذي يتسم بالشفافية.
٣. تحسين بيئة العمل في القطاع غير الربحي.
٤. توجيه المجتمع نحو فرص الاستثمار في القطاع غير الربحي.
٥. تعزيز مسؤولية المنظمات غير الربحية تجاه أصحاب المصلحة.
٦. إثبات فاعلية المنظمات وأثرها أمام الجهات المشرفة.
٧. تمكين المنظمات غير الربحية من إثبات فعاليتها وكفاءتها للرأي العام والجهات المنظمة والمتبرعين.
٨. تعزيز دور الشفافية والمساءلة، وتفعيل دورهما في تطوير الأداء في الجوانب المالية ونتائج البرامج.
٩. تمكين الجهات المنظمة للجهات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من الإشراف والمراقبة المالية والقانونية على المنظمات غير الربحية وفقاً لمعايير منضبطة.
١٠. تمكين الجهات المنظمة والداعمة للجهات غير الربحية من اتخاذ قرارات رشيدة لدعم هذه الجهات ماليًا وتنظيميًا وعمليًا.
١١. التدفق المستمر للبيانات الموثوقة والمدققة عن القطاع غير الربحي وتمكين الجهات البحثية من إجراء أبحاث لنشر المعرفة حول القطاع غير الربحي.
١٢. تمكين الجهات الرقابية والتنظيمية من نقل القطاع غير الربحي إلى الرقابة والتنظيم المبني على المعلومات.

## المحور السادس: مبادئ الحوكمة في القطاع غير الربحي :

للحوكمة أربعة مبادئ أساسية وهي :

١. **المسؤولية** : ويقصد بها أن الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء -كلٌّ بحسبه- مسؤولون قانونيًا عن القرارات التي تصدر في المنظمة، ولذلك تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى كل عضو مما يدفعه للعمل بإخلاص وتفانٍ لمصلحة المنظمة.
٢. **المساءلة** : ويقصد بها أن أنظمة الحوكمة في المنظمة يجب أن تضمن لأصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حق مساءلة الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء؛ كلٌّ بحسب اختصاصه عن أداء المنظمة.

٣. **الشفافية** : هي توفير المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة، ومشاركتها مع الجميع دون غموض أو تضليل.

٤. **العدالة** : هي إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### **المحور السابع: الأنظمة واللوائح المرتبطة بالقطاع غير الربحي:**

تعد الأنظمة والالتزام بها أولى ركائز النجاح في حوكمة المنظمات غير الربحية والحاكمة له، ومن أبرز الأنظمة واللوائح المرتبطة بالقطاع غير الربحي سواء بمجمله أو ببعض مواده وهي:

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- نظام مكافحة غسل الأموال.
- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله.
- اللائحة الأساسية للمنظمة.
- اللائحة المنظمة للعلاقة.
- قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

### **المحور الثامن: معايير الحوكمة :**

طبق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي حوكمة المنظمات غير الربحية على الجمعيات والمؤسسات الأهلية حتى الآن من خلال مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج، من أجل ضمان التزام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونظام جمع التبرعات، كما تساعد هذه المعايير على تقييم الجمعيات والمؤسسات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسية :

١. **معيار الامتثال والالتزام** : تقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.

٢. **معيار الشفافية والإفصاح** : تقيس مدى استعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.

٣. **معيار السلامة المالية** : تقيس أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي، وتنقسم إلى: (مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنظيم المالي).

وقد احتوت هذه المعايير على :

١. مؤشرات :

هي عبارة عن مجموعة من الأدلة القابلة للقياس والتي تحدد مدى تلبية المنظمات الأهلية للمعايير المعتمدة.

٢. بطاقات ممارسات :

هي الأنشطة والمهام العملية التي توضح مدى تطبيق المؤشر وتساعد على تحديد الإجابة على أسئلة التدقيق ووضع الدرجة المناسبة.

٣. بطاقات تقييم :

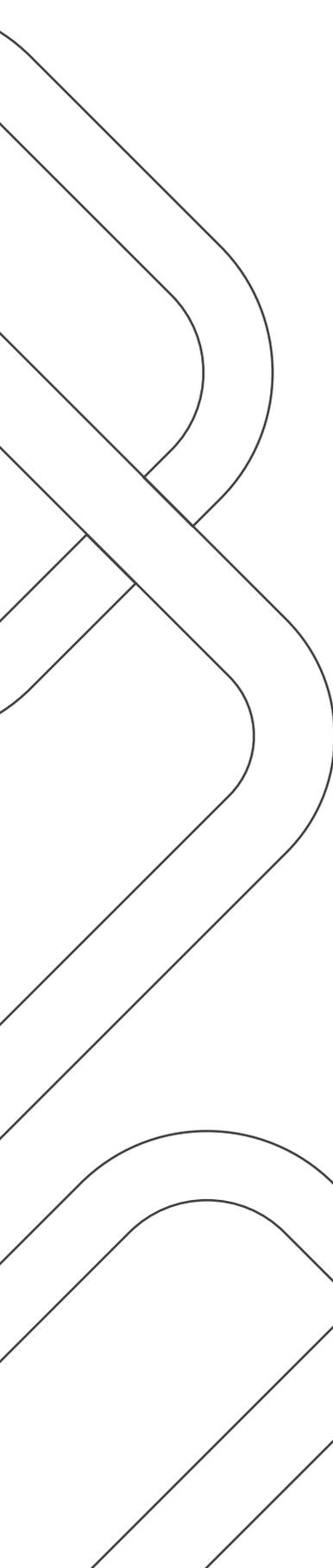
هي الأسئلة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة الأهلية للممارسات التطبيقية.

وقد صممت هذه المعايير بمراجعة أفضل الممارسات العالمية، ووفقاً لأبحاث معهد البحوث والدراسات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن المتمثل بمركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية.

#### المحور التاسع: تقييم حوكمة المنظمات غير الربحية:

يتم من خلال المركز الوطني للقطاع غير الربحي على الجمعيات والمؤسسات الأهلية زيارات دورية لتقييم حوكمة المنظمة على معايير الحوكمة الثلاثة ليتم تقييم درجة الحوكمة للمنظمة من 100٪ وفق الأوزان التالية :

المعيار	الامتثال والالتزام	الشفافية والإفصاح	السلامة المالية
الوزن	40%	20%	40%



الفصل الخامس

**الابتكار و الاستثمار  
الاجتماعي**

## المحور الأول: مقدمة في الابتكار :

### أولاً: مفهوم الابتكار:

يُعرّف الابتكار لغةً أنه: القدرة على إنشاء معانٍ غير مألوّفة وغير متداولة. واصطلاحاً: هو القدرة على وضع حلول جديدة وبطريقة غير مستخدمة، للتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات.

وينشأ الابتكار من مشكلة يُراد حلها بعدد من الخطوات التي تقود إلى اكتشاف طرق مبتكرة في الحل ويعرف الابتكار بأنه وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات القائمة، كما يعرف بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد لأنه يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة. وهو أيضاً ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات.

### ثانياً: قيمة الابتكار :

يعزز الابتكار من رفع الاستيعاب المعرفي والفكري للمبتكر، والمساهمة في إيجاد حلول حديثة وغير مسبوقه للقضايا والتحديات، مما يزيد من تعظيم الأثر بعد الحل، وتبرز أهمية الابتكار في جميع مجالاته في دعم وتحقيق التنمية المستدامة والإصلاح التنموي وتطوير الأعمال والممارسات.

### ثالثاً : أهمية الابتكار:

تكمن أهمية الابتكار من خلال خمسة أسباب :

1. توفير استجابات جديدة بفعالية أكبر لتلبية الاحتياجات المتزايدة في مختلف المجالات والقطاعات.
2. توفير استجابات محلية للتحديات الاجتماعية والمجتمعية المعقدة، تعتمد على الموارد المحلية، وتحريك الفاعلين المحليين لتصميم حلول للتحديات الاجتماعية.
3. دمج مختلف الجهات المعنية للتصدي لهذه التحديات، من خلال طرق جديدة للعمل معاً.
4. إشراك المستخدمين في تصميم الحلول، واعتبارهم خارطة طريق لتصميم الحلول.
5. تقديم حلول أفضل باستخدام موارد أقل، ولهذا الأمر أهميته الكبيرة، خاصة في المجتمعات فقيرة الموارد.

### رابعاً: خصائص المبتكرين:

قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين، ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ( ما يمكن أن يكون )، بدلاً من (ماذا يكون).

### كما أنهم يتميزون بـ:

١. حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل.
  ٢. يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء.
  ٣. يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق.
  ٤. يأتون بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.
- والمبتكر يتسم أيضاً بأنه محفّز بالإنجاز الذاتي، فالمحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به؛ حيث يؤديان دور المحفز له؛ فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، ويعدّ تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها.

### المحور الثاني: الابتكار الاجتماعي

#### أولاً: مفهوم الابتكار الاجتماعي:

تزايد التركيز على مصطلح الابتكار الاجتماعي إلى حد كبير في العقد الماضي ويُعزى ذلك لعوامل؛ منها: الاستياء من التركيز على الابتكار التكنولوجي والاقتصادي؛ ما أدى إلى بدء التركيز على الابتكار الاجتماعي على مستوي السياسات والبحوث وأخذ في الاعتبار بشكل أساسي في وضع نظريات التكوير البشري والتمكين واستراتيجيات التنمية المحلية.

تعددت تعريفات الابتكار الاجتماعي وتنوعت بتعدد المصادر والمنهجيات، وهنا نعرّفه بأنه: حل جديد لمشكلة اجتماعية بطريقة أكثر فعالية وكفاءة واستدامة من الحلول الموجودة وهذا الحل يشكل قيمة حقيقية للمجتمع ككل وليس للأفراد.

#### ثانياً: تاريخ الابتكار الاجتماعي:

بدأ الابتكار الاجتماعي كسلسلة منسلسلة من الابتكار من خلال كتابات شخصيات علمية مرموقة من بيتر دراكر و مايكل يونغ مؤسس الجامعة المفتوحة على سبيل المثال ومنظمات أخرى في الستينيات من القرن الماضي كذلك الأمر. كما ظهر أيضاً في أعمال الكتاب الفرنسيين في السبعينيات. مثل بيير روزانفالون، و جاك فورنييه، و جاك أتالي. ومع ذلك فالموضوعات والمفاهيم في الابتكار كانت موجودة منذ أمد بعيد، وتحدث بنجامين فرانكلين على سبيل المثال عن تعديلات صغيرة داخل التنظيم الاجتماعي للمجتمعات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات اليومية، كما شجع العديد من الإصلاحيين الراديكاليين في القرن التاسع عشر مثل روبرت أوين مؤسس الحركة التعاونية للوصول إلى أبعاد الابتكار المجتمعي.

### ثالثاً: أهمية الابتكار الاجتماعي:

تأتي أهمية الابتكار من خلال:

١. توفير استجابات جديدة بفعالية أكبر لتلبية الاحتياجات الاجتماعية المتزايدة.
٢. توفير استجابات محلية للتحديات الاجتماعية والمجتمعية المعقدة، تعتمد على الموارد المحلية، وتحريك الفاعلين المحليين لتصميم حلول للتحديات الاجتماعية.
٣. دمج مختلف الجهات المعنية للتصدي لهذه التحديات، من خلال طرق جديدة للعمل معا.
٤. إشراك المستفيدين في تصميم الحلول، واعتبارهم خارطة طريق لتصميم الحلول.
٥. تقديم حلول أفضل باستخدام موارد أقل، ولهذا الأمر أهميته الخاصة، خاصة في المجتمعات فقيرة الموارد.

### رابعاً: مجالات الابتكار الاجتماعي:

تواجه المجتمعات مشكلات غير مسبوقة تشكل تأثيراتها الاقتصاد والنموذج الاجتماعي، ما يشكل احتياجاً حقيقياً للابتكار الاجتماعي؛ وعليه فقد تم تحديد خمسة مجالات لعمل الابتكار الاجتماعي وهي: (التوظيف - الابتكار - تغير المناخ والطاقة - التعليم - الفقر والإقصاء الاجتماعي).

### خامساً: حلول الابتكار الاجتماعي:

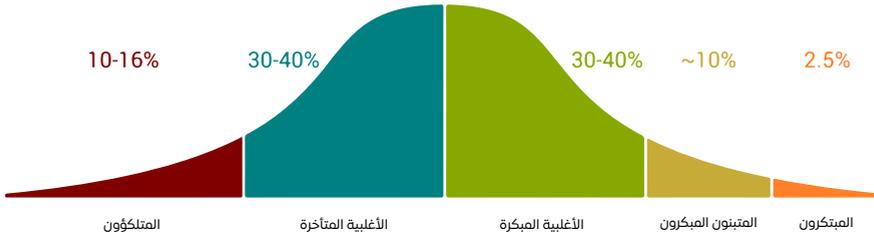
تتعدد أشكال الحلول التي يقدمها الابتكار الاجتماعي بتعدد المشكلات التي يعالجها في كل مرة، فقد تكون: (منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو أسواقاً، أو نُظُمًا جديدة)، وتتميز الابتكارات الاجتماعية عموماً بأنها: (حديثة ومبتكرة، وتبلي حاجة اجتماعية، وتوضع حيز التنفيذ، وتدمج وتحرك المستفيدين، وتغير العلاقات الاجتماعية).

### سادساً: منظومة تفكير الابتكار الاجتماعي :

المبادئ	الخصائص
التّمرّكز حول المستفيد	تداخل في القطاعات
عقلية المبتدئ	علاقات اجتماعية جديدة، وقدرات استخدام أفضل للموارد والأصول وتنميتها
الفكر التّوليدي	الانفتاح والتّعاون وتبادل المنافع والمصالح
التّعلم بالتّجريب	عدم التّأكد من فعاليته إلا بعد التّجريب
الإيجابية والتّعاؤل	من ابتكار اجتماعي إلى منتج مؤسّساتي

### سابعاً: منحى انتشار الابتكار :

تقوم نظرية انتشار الابتكارات لايفرت روجرز على محاولة فهم السبب والكيفية التي يمكن من خلالها للأفراد تبني أو رفض الابتكار والمستحدثات وتهدف إلى اختبار سلوكيات الأفراد تجاه المستجدات التي تطرأ على بيئتهم، وقياس الوقت الذي يحتاجه ذلك الابتكار ليكون ظاهرة مألوفة، وحتى يتم فهم دورة حياة انتشار الابتكار هناك منحى يقوم بتقسيم الناس إلى خمس فئات أساسية في التعامل مع الابتكار الجديد على النحو الآتي :



١. **المبتكرون** : هم أول من يجرب الابتكار، فهم مغامرون ومهتمون بأفكار جديدة، وعلى استعداد تام لتحمل المخاطر. ولا يحتاج هؤلاء لأي ترويج لجذبهم.
٢. **المتبنون المبكرون** : هم قادة الرأي، ويتمتعون بأدوار قيادية، ويدركون بالفعل الحاجة إلى التغيير، ويرتاحون إلى تبني أفكار جديدة.
٣. **الأغلبية المبكرة** : هؤلاء الناس نادراً ما يكونون قادة، لكنهم يتبنون أفكاراً جديدة قبل الشخص العادي، يحتاجون عادةً إلى رؤية دليل على أن الابتكار يعمل قبل أن يكونوا على استعداد لتبنيه.
٤. **الأغلبية المتأخرة** : يشكك هؤلاء في التغيير، ولن يعتمدوا ابتكاراً إلا بعد تجربته من قِبَل الأغلبية.
٥. **المتكئون** : هؤلاء الناس ملتزمون بالتقاليد ومحافظون للغاية، وهي آخر فئة تتبني عملية التغيير.

### سابعاً: مراحل الابتكار الاجتماعي:

لكي نبدأ بعملية الابتكار بشكل عملي يجب أن نعرف مراحلها بشكل عام والتي تتكون من (٦) مراحل وبطبيعة هذه المراحل؛ فإن العديد من هذه المراحل تتداخل ويمكن أن تنفذ بترتيب مختلف وفي كثير من الابتكارات الاجتماعية لا تمر بالضرورة بجميع المراحل، وهي على التالي :

### المرحلة الأولى: المطالبات :

يتم في هذه المرحلة تسليط الضوء على تحديد الفرص، والتحديات، والاحتياجات الاجتماعية الجديدة. ويتم ذلك من خلال كتابة المشكلة الأساسية وتحديد الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة، وأعراض المشكلة وجذورها للوصول إلى تصميم الحل \* كما يمكن الاستفادة من جدول رقم (ع) : نموذج صياغة المشكلة والتحدي للتشخيص ثم الوصول إلى المشكلة والتحدي.

### المرحلة الثانية: مرحلة الاقتراحات:

تتضمن هذه المرحلة توليد الأفكار؛ حيث يتم تطوير حلول جديدة استجابة لهذه الاحتياجات الاجتماعية التي تم تحديدها سابقاً، ويتم توليد الأفكار مع مراعاة القواعد التالية :

- تأجيل الحكم
- تشجيع الأفكار الجريئة
- البناء على أفكار الآخرين
- التركيز على الموضوع
- استهداف الكم
- السعي نحو الصورة

ويتم ذلك من خلال كتابة سؤال توليد الأفكار ثم تصنيفها واختيار الفكرة الأفضل، ثم شرحها وتحديد مكانها وزمانها ومجالاتها لتطويرها. \* ويمكن تطبيق جدول (0): نموذج توليد الأفكار.

### المرحلة الثالثة: مرحلة النماذج الأولية:

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة عملياً، من خلال تحويل الفكرة إلى نموذج مصغر واختبارها، وذلك من خلال أساليب ونماذج تُسهّم في عملية اختبار الأفكار وتعديلها، ومن الأساليب المستخدمة لاختبار الأفكار:

- القصص المصورة
- لعبة يشبه ولا يشبه للتقريب
- تمثيل الأدوار
- النماذج ثلاثية الأبعاد
- الإعلان التجاري

كما يساعد بناء النموذج الأولي على توضيح فكرة الحل بشكل تفصيلي للمستفيد، مما يسهل عملية اختبارها، وتلقي الآراء حوله، وتطويره قبل إطلاقه \* ويمكن ذلك باستخدام جدول (٦): النموذج الأولي لتوضيح الفكرة ثم جدول (٧): النموذج الأولي المطور.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الاستدامة:

تهدف هذه المرحلة إلى تطوير نموذج العمل الذي من شأنه أصبحت الفكرة قيد التجريب ويتم تأمين مستقبل مالي للابتكار لضمان استمراره واستدامته، وتشمل استدامة المشروع تحديد نموذج عمل \* كما في جدول (٨): نموذج عمل الاستدامة واضح

يحدد ما يلي :

- فكرة العمل
- فريق العمل
- الإيرادات
- مكان العمل
- الميزانية
- التسويق
- مصادر التمويل

### المرحلة الخامسة: مرحلة توسيع النطاق والنشر:

تهدف هذه المرحلة إلى توسيع مجال عمل الحل المبتكر في الأماكن التي يمكن أن يكون مجدياً فيها، وهناك العديد من الطرق لبلورة الأفكار ونشرها\* ومنها جدول (٩): نموذج عمل توسيع النطاق والنشر.

### المرحلة السادسة: مرحلة التطور التنظيمي :

هو الهدف النهائي للابتكار الاجتماعي لتحديد التطوير المطلوب لتطبيق الحلول والجهات المعنية والثقافة الجديدة \* ويمكن من خلال جدول (١٠): نموذج عمل التطوير التنظيمي.

### المحور الثالث: الاستثمار الاجتماعي

#### أولاً: مفهوم الاستثمار الاجتماعي:

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الأكاديميين والممارسين؛ وذلك لأنه من المفاهيم التي ظهرت مؤخراً، وفي المقابل سُخِّجَت الكتابات العلمية عنه واختلاف الممارسات حوله باختلاف المجتمعات حول العالم، وبرزت العديد من المحاولات لتعريفه وتأطيره في الكتابات الغربية خاصة والقليل منها في الكتابات العربية، وبالتالي يمكن تعريفه حسب لأثرة اعتماد منشآت الاستثمار الاجتماعي الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأنه: استثمار ذو عائد مالي يهدف إلى إحداث تأثير اجتماعي إيجابي قابل للقياس.

#### ثانياً : تاريخ الاستثمار الاجتماعي:

يعدّ الاستثمار الاجتماعي توجه عالمي جديد في الرعاية الاجتماعية تبنته دول الاتحاد الأوروبي لتحقيق الرفاه في مجتمعاتها ومساعدتها على تقليل الإنفاق الاجتماعي وتوظيفه بشكل أمثل لتحسين المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وعلى الرغم من صعوبة تتبع أصول ظهوره، إلا أن استخدام المعايير الاجتماعية أصبح واضحاً بين المنظمات الكبيرة في الستينيات خلال فترة الاضطرابات الحضرية، وحضر المفهوم في تلك الحقبة؛ إلا أنه لم يُقنن كمصطلح إلا في أواخر السبعينات، وقد صاحب ظهوره بداية الوعي بالأهداف الاجتماعية في الأعمال التجارية (أي تجنب الاستثمار فيما قد يضر المجتمع) كشركات التبغ والمشروعات التي تسبب التلوث البيئي وخلافه، وبدأت الأفكار حول الاستثمار الاجتماعي في الانتشار من منتصف التسعينات وتحديداً عام ( ١٩٦٧ م )، واستخدم مصطلح (الاستثمار الاجتماعي) (أول مرة «Anthony Giddens» في كتابه ( الطريق الثالث ) في عام ١٩٩٨ م).

كان للتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة في منتصف التسعينات دور في ظهور المفهوم؛ حيث أدت التحولات في المجتمع كالتوظيف، والتحول إلى ازدواجية سوق العمل، وبطالة الشباب، وصعوبات التوفيق بين العمل والحياة الأسرية، ووجود أسر قائمة على أحد الوالدين، هذه التحولات أدت إلى ظهور مخاطر اجتماعية جديدة على السطح لم تكن موجودة سابقاً مما تطلب استراتيجيات وأساليب جديدة للتعامل معها، حيث لم تعد أساليب الرعاية الاجتماعية التقليدية مناسبة لها، فظهرت مطالب عامة جديدة للتوسع في الرعاية الاجتماعية واستيعاب تلك التحديات الجديدة بطرق وأساليب مبتكرة، وأوضح العديد من صانعي السياسة والأكاديميين بأن الاستثمار الاجتماعي هو السياسة الاجتماعية التحويلية التي تتناسب للتعامل مع هذه الضغوط المتقاطعة للمجتمعات، وأعلنت مؤسسة فورد في نهاية التسعينات أن الاستثمار الاجتماعي سيصبح جزءاً من برنامجها الخيري على أمل زيادة تأثير العطاء الخيري في أعمالها. مع هذا الاهتمام المتزايد من الدول الكبيرة والصناعية في صناعة أفضل الاستراتيجيات في الاستثمار الاجتماعي انطلقت الفكرة في تطويرها في جميع أنحاء العالم ولم تعد مجرد فكرة لإيجاد مصدر بديل لحل المشاكل الاجتماعية، بل أصبحت فرصة لتغيير مفهوم الخدمات الاجتماعية بطرق إبداعية مبتكرة من حيث إدارتها، وتقديمها، ونتائجها؛ بل أصبح توجه العديد من منظمات القطاع غير ربحي إلى تعظيم الأثر الاجتماعي لبرامجها.

### ثالثاً: خصائص الاستثمار الاجتماعي:

١. مُجَدٍ من الناحية الاقتصادية للمستثمرين، من خلال قدرته على تحقيق العوائد والمكاسب العالية لهم.
٢. مُجَدٍ من الناحية الاجتماعية للفئات المستهدفة بالتنمية الاجتماعية، من خلال قدرته على تحقيق آثار اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية محمودة.
٣. قادرٌ على المساهمة جزئياً وتدرجياً في تحقيق التنمية المجتمعية الشمولية والمستدامة، وفق الرؤية الوطنية الاستراتيجية المنشودة.
٤. قابلٌ للقياس ومستدام، يسهم في تحسين واقع المستفيدين وإثراء جودة حياتهم.

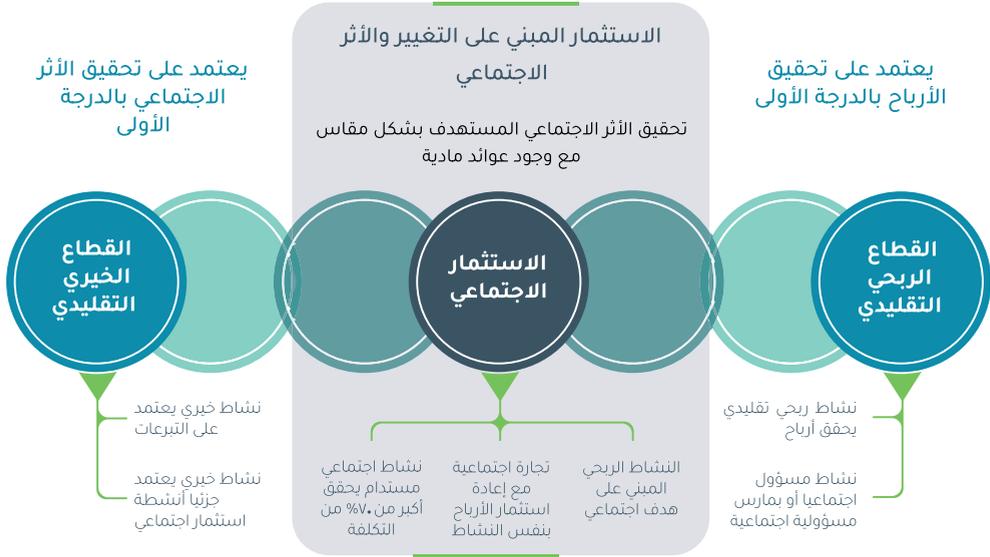
**رابعاً: عناصر الاستثمار الاجتماعي:**

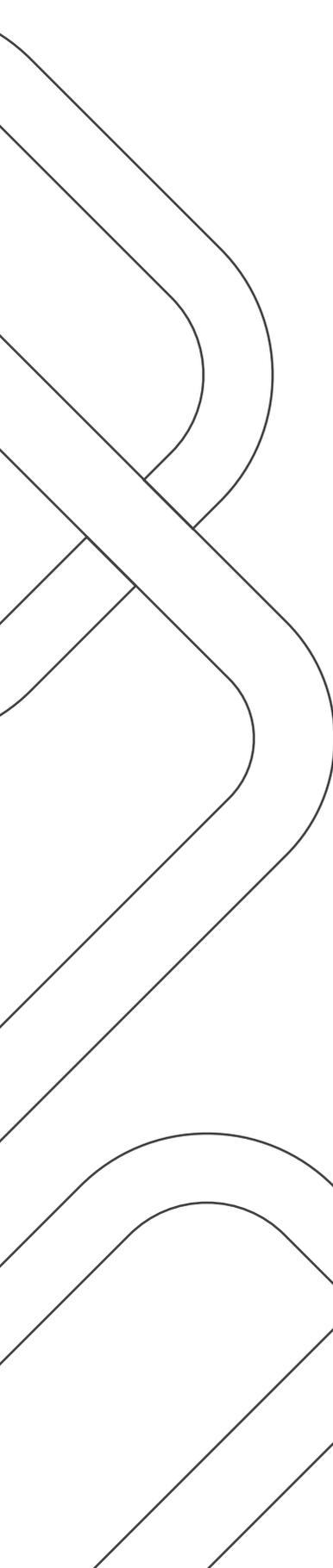
١. النية : أن يكون إحداث الأثر هي النية الأساسية للمستثمر الاجتماعي ولا يكون الأثر مجرد فائدة جانبية من عملية الاستثمار
٢. عوائد مالية : يسعى الاستثمار الاجتماعي إلى الحصول على عائد مالي من الاستثمارات.
٣. مجموعة مختلفة من فئات الأصول : يمكن أن تكون الاستثمارات الاجتماعية عبر فئات مختلفة من الأصول والأدوات المالية.
٤. قياس الأثر : السمة المميزة للاستثمار الاجتماعي هي التزام المستثمر بقياس الأثر وطلب التقارير عن أداء الاجتماعي والبيئي الناتج عن الاستثمار

**خامساً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار الاجتماعي :**

الآثار الاجتماعية	الآثار الاقتصادية
تحقيق الاستدامة المالية لدى جهات القطاع غير الربحية والشركات الاجتماعية	تمكين القطاع غير الربحي من تحقيق الاستدامة المالية
تعزيز دور المؤسسات والجهات الاجتماعية في تقديم خدماتها بشكل مستمر	تعزيز دور القطاع غير الربحي في المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي.
تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية من خلال مشاريع تنمية مستدامة	دعم نمو القطاع غير الربحي
	تقليل نسب البطالة من خلال توفير فرص وظيفية أكبر
	تمكين المؤسسات الاجتماعية من توسيع نطاق أعمالها وأثرها الاجتماعي
	تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق للحصول على التمويل والمواهب والمعرفة

سادسا: موقع الاستثمار الاجتماعي بين العمل الربحي وغير الربحي :





الفصل السادس

# إدارة المشاريع التنموية

إن للمشاريع دور رئيس في تنمية القطاع غير الربحي، كونها تثرى الحياة وترقى بالمجتمع، فهي ترسم الملامح للتطور والتقدم، وعملياتها لا بد أن تنبع من رؤية واضحة مكتملة لخطط الدولة الاستراتيجية، فحسن تطبيقها وتنفيذها كفيل بالارتقاء بها وتأكيد نجاحها، وتُعد المشاريع التنموية مشاريع ليست سهلة؛ لأن بيئات عملها معقدة وتحدياتها كثيرة وعلاقات مشاريعها متشابكة وبالتالي فإن للإخفاق تكلفة باهظة وقد يحدث الكثير من الأخطاء، لهذا ظهر مفهوم إدارة المشاريع التنموية بشكل عملي ممنهج، ففي عام ٢٠١١م نشأت مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PMENGOs، والتي كان أولى أعمالها إصدار دليل دولي لإدارة مشاريع التنمية ( دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro )، ثم في عام ٢٠١٩م أصدرت الإصدار الثاني وهو الذي سنعتمد عليه في التعريف بإدارة المشاريع التنموية.

### المحور الأول: إدارة المشاريع :

يعرف المشروع بأنه: «مسعى أو مجهود مؤقت يُبذل لخلق منتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها» وبناءً على هذا التعريف فإن إدارة المشروع تهدف إلى تخطيط، وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته وغاياته بنجاح، وتقدم المشاريع نواتج متكاملة تسمى بـ (التسليمات) يجب أن تؤدي لتحقيق غايات (نتائج) أفضل للمجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين مثل المانحين والمجتمع، وتنفذ المشاريع خلال إطار زمني محدد وتركز على المتطلبات لتحقيق الفوائد المحددة للمجتمع بأساليب فاعلة من حيث التكلفة والقابلية للقياس.

### المحور الثاني: خصائص المشاريع التنموية:

تعد المشاريع في القطاع التنموي فريدةً من نوعها متمثلة في عددٍ من الخصائص منها:

١. لا تنحصر مسؤولية المشاريع التنموية بتسليم المخرجات الملموسة (مادية) بل تمتد إلى نتائج وغايات المشروع الأقل حسية والمتعلقة بالتغيير الاجتماعي أو السلوكي.
٢. تهدف مشاريع التنمية إلى معالجة المشاكل المعقدة.
٣. تميل مشاريع التنمية إلى العمل في سياقات تشكل تحديات في حد ذاتها (موارد محدودة، ومخاطر عالية، وبيئات سيئة، وظروف غير آمنة...).
٤. تتم إدارة تنفيذ المشروع من خلال مجموعة مركبة من علاقات أصحاب المصلحة المختلفين التي لديها شروط امتثال ومنظورات وتوقعات مختلفة.
٥. تعد نقل المعرفة وتعليم الجمهور المستهدف أولوية طوال حياة المشروع.
٦. تخضع المشاريع التنموية إلى تغيير بيئات التمويل وصعوبتها.

### المحور الثالث: القيد الثلاثي لإدارة المشاريع:

هناك مفهوم مهم في إدارة المشاريع يطلق عليه مثلث القيد الثلاثي لإدارة المشاريع حيث يمثل كل ضلع فيه الآتي:

١. النطاق/الجودة : المنتجات أو الخدمات التي سينتجها المشروع والأعمال المطلوبة لإنتاج هذه التسليمات.

٢. التكلفة/الموارد : الأموال والمواد والموظفون المتاحون لتسليم المنتجات والخدمات المطلوبة لاستكمال المشروع.

٣. الوقت / الجدول : المدة اللازمة لاستكمال أنشطة المشروع.

يتطلب من مدير المشروع فهم العلاقات والمقايضات التي تتم بين القيود لإدارة المشاريع بكفاءة ليستطيع تحديد القيد المرن وغير المرن منها، وفق سياقات المشروع نفسه حيث إن التغيير في القيد يؤثر إما إيجاباً أو سلباً على المشروع؛ لأن تغيير أحد أضلاع المثلث يتطلب تغيير الضلعين الآخرين.

### المحور الرابع: مبادئ إدارة المشاريع:

تُعد المبادئ الدليل الذي يسترشد به مدير المشاريع في المقاربة التي يتم التعامل بها مع المشروع تساعد في توفير إطار لهيكلية إدارة التدخلات والمبادئ هي:

١. الحوكمة الجيدة : يقدم هيكل حوكمة المشروع إطار لإدارة المشاريع وصنع القرارات الخاصة بالمشروع ويحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات ومستويات حدود السلطة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

٢. التشارك : تشكل مشاركة أصحاب المصلحة طوال مدة تنفيذ المشروع بأكملها أهمية كبيرة لضمان نجاح المشروع وإشراك أصحاب المصلحة بفاعلية لتزداد ملكية المشروع لهم.

٣. الشمول : وهو قدرة مدير المشروع على تناول المشروع بمقاربة تضع في الاعتبار كل مكون من مكونات المشروع التي تتلاءم معاً لتصل إلى الغايات وتحقيق الهدف.

٤. التكامل : لا تعد المراحل والأدوات والعمليات المستخدمة في المشروع مجرد مستودعات فإنها لا تعمل معاً بكفاءة ما لم تكن متكاملة مع بعضها.

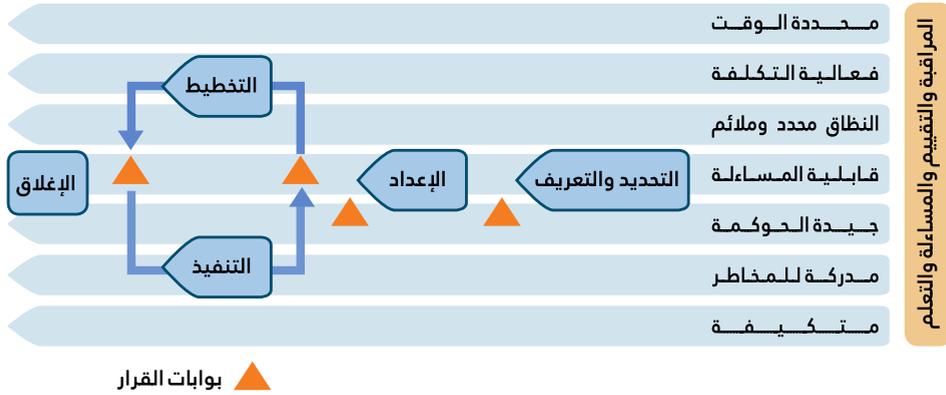
٥. التكييف : قدرة مدير المشروع على مواجهة التحديات والمسائل والتغييرات مهما كان مخططاً جيداً، إضافة إلى قدرته على تكييف أنشطة المشروع ومكوناته وفق بيئة المشروع، التي تحدد مدى نجاح المشروع بأكمله والأثر الذي سيحدثه لاحقاً.

## المحور الخامس: هل إدارة المشاريع علم أم فن؟

تعتبر إدارة المشاريع علم وفن معاً ويعد التوازن سر نجاح إدارة المشاريع؛ حيث يركز فن إدارة المشاريع على الأفراد باعتبارهم عناصر المشروع ويستلزم المهارات التي تمكن مدراء المشاريع من القيادة والتمكين والتحفيز والتواصل بفاعلية ويستطيع حل النزاعات عندما تنشأ، ويركز علم إدارة المشاريع على الكفاءة في إدارة المشاريع والكفاءة التقنية في التخطيط والتقارير والقياس ومراقبة العمل والحفاظ على مثلث القيد الثلاثي.

## المحور السادس: نموذج مراحل المشروع ودورة حياته:

يتكون نموذج إدارة المشاريع التنموية من (0) مراحل؛ وهي: التحديد والتعريف، وإعداد المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، وإغلاق المشروع.



صمم هذا النموذج ليكون متوازناً وشاملاً، وله أهمية كبيرة في القطاع التنموي، وغالباً ما تركز المنظمات بشدة على تصميم المشروع ومراقبته وتقييمه، ويظف في بعض الأحيان على أهمية المراحل الأخرى في حياة المشروع، وهذا لا يكفي لضمان نجاح المشروع؛ بل يجب الاستثمار بمستويات متماثلة في الموارد والجهود في كل مراحل حياة المشروع.

## وفيما يلي شرح لمراحل المشروع ودورة حياته:

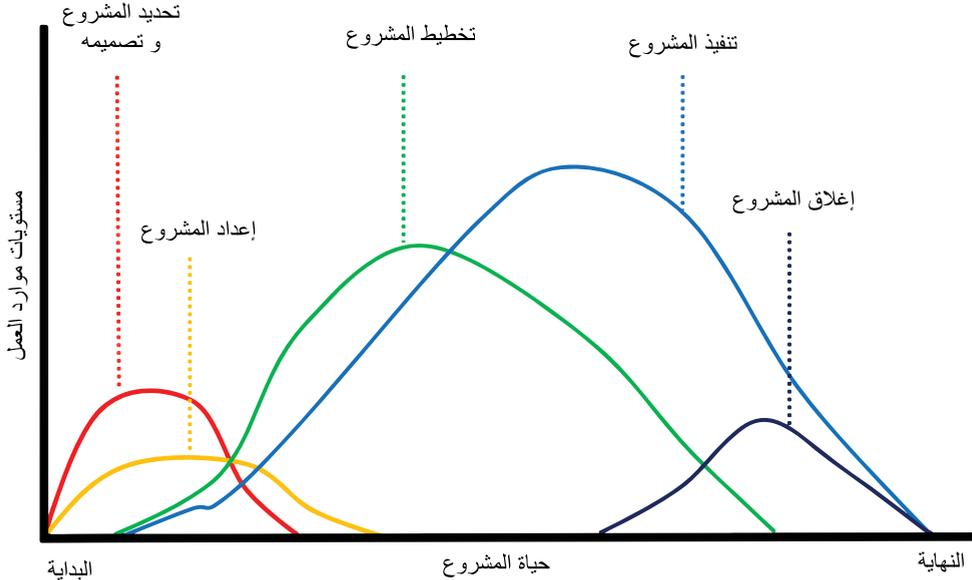
١. **التحديد والتعريف** : يقوم فريق المشروع في هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات، وهي إما حل لمشكلة أو انتهاز فرصة، ويتم تحليل بيئة المشروع وتصميم بدائل المشروع ليتم على إثرها تحديد الإطار الاستراتيجي والعملياتي الذي سيعمل من خلاله المشروع لاحقاً.

٢. **إعداد المشروع** : يتم في هذه المرحلة التصريح رسمياً ببدء المشروع، ويتم تحديد معالمه العامة وإعلام أصحاب المصلحة الرئيسيين بالمشروع، ويقوم فريق عمل المشروع بإعداد هيكل حوكمة المشروع رفيع المستوى.

٣. **تخطيط المشروع** : من خلال الوثائق المطورة في مراحل المشروع المبكرة؛ حيث يقوم الفريق في هذه المرحلة بوضع خطة تنفيذية شاملة ومفصلة وخطط تكاملية ويقدم نموذجًا لكافة أعمال المشروع، وتتم مراجعة هذه الخطط وتحديثها طوال حياة المشروع لتعكس السياقات المتغيرة للمشروع.

٤. **تنفيذ المشروع** : يهدف العمل اليومي لتنفيذ المشروع إلى قيادة وإدارة تطبيق خطة تنفيذ المشروع من خلال قيادة الفريق والتعامل مع المسائل وإدارة فريق عمل المشروع ودمج العناصر المختلفة لخطة المشروع بطريقة مبتكرة.

٥. **إغلاق المشروع** : يتضمن هذه المرحلة تنفيذ جميع أنشطة الإغلاق اللازم لإنجازها عند نهاية المشروع وتتضمن التأكد من تسليمات المشروع مع المستفيدين وجمع الدروس المستفادة واستكمال الأنشطة الإدارية والمالية التعاقدية الخاصة بإغلاق المشروع.



تفاعلات مراحل حياة المشروع مع مستويات موارد العمل.

### المحور السابع: بوابات القرار :

نلاحظ في نموذج مراحل المشروع وجود مثلثات صغيرة ويطلق عليها ب (بوابة القرار) ولها أهمية كبيرة في إدارة المشاريع بكفاءة وتشكل مراكز المراقبة في المشروع وتساعد على تسوية سبب سير المشروع أو إحداث تغييرات على أساس المعلومات المتوفرة أو إيقاف المشروع تمامًا.

بوابات القرار لها أشكال مختلفة وعديدة ويتعمد عدد بوابات القرار الرسمية على طول مدة المشروع ومدى تعقيده فضلاً عن البيئة التي يتم تنفيذ المشروع فيها، ولبوابات القرار مزايا وفوائد؛ نجمالها في الآتي:

١. ضمان عدم استثمار المنظمة وقتاً طويلاً ومبالغ كبيرة وجهود عامليها ورأس مالها في تطوير مقترحات لمشاريع تفتقر إلى التزام ودعم أصحاب القرار الرئيسيين.
٢. تقدم إدارياً لمراقبة المشروع، لتضمن وضع الآليات واستخدامها بفاعلية فضلاً عن فحصها طوال مراحل حياة المشروع.
٣. تدعم تحليلاً راسخاً لمفهوم المشروع مع تقديم وجهات نظر متعددة وتشجيع الملكية الجماعية لهذا المشروع بمجرد تنفيذه.
٤. الحفاظ على تركيز المشروع على الحاجة الأصلية التي يعالجها.

### **المحور الثامن: إطار عمل المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL:**

في نموذج مراحل حياة المشروع نشاهد بأن المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم مدرجة في كل المراحل لأنه ينبغي أن تتم عملية المراقبة طوال فترة عمر المشروع بأكملها مع توفير الملاحظات الأساسية لمدير المشروع وفريق العمل حول المشروع مثل: هل يسير حسب الجدول الزمني المحدد له؟ ماذا عن النطاق؟ ماذا عن الجودة؟ وينبغي أن يعمل مدير المشروع عن كثب مع أصحاب المصلحة لتحديد ما إذا كان ينبغي إجراء تقييمات أو لا، وتوقيت تنفيذ تلك التقييمات.

في كثير من الأحيان تحدث هذه العملية في وقت متأخر للغاية في المشروع، مما يتسبب في ظهور قيود غير ضرورية والتأثير بالسلب على الجودة؛ لهذا يعد وضع إطار للمراقبة والتقييم مبكراً أمراً ضرورياً لضمان وجود توجه واضح عند التخطيط للمشروع، ويمهد الطريق أيضاً للتقدير الدقيق لنوع الموارد (البشرية والنقدية والتقنية) اللازمة لتنفيذ هذه المهام بكفاءة، وعليه فإنه يجب دائماً استخدام بيانات المتابعة والتقييم للإعلان عن قرارات الإدارة والتي بدورها تعزز عمليتي المساءلة والتعلم.

### **وتُعرّف مصطلحات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم على النحو الآتي:**

١. **المتابعة** : هي الجمع المستمر والمنتظم للبيانات لتوفير معلومات حول التقدم الذي يحرزه المشروع.
٢. **التقييم** : هو التقييم المنهجي الذي يركز على المستخدم للتصميم والتنفيذ والنتائج الخاصة بمشروع قائم أو مكتمل.
٣. **المساءلة** : هي الالتزام بتحقيق التوازن والاستجابة لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع.
٤. **التعلم** : وجود ثقافة وإجراءات مطبقة تتيح التفكير الهادف والهدف من التعلم هو اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

### الفرق بين المتابعة والتقييم

يوضح الجدول التالي الفرق بين المتابعة والتقييم والعناصر المتشابهة بينهما:

التقييم	المتابعة
عملية مرحلية	عملية مستمرة طيلة حياة المشروع
يقوم بها فريق من الخبراء	يقوم بتنفيذها فريق عمل المشروع
دراسة نتائج وأثر المشروع ومقارنتها بأهداف المشروع	تتبع سير العمل ومقارنته بالخطة الموضوعية والميزانية
تساعد في تحسين عملية التخطيط للمشاريع اللاحقة والتعلم من التجارب	تساعد في تصحيح الأخطاء وتلافي المشكلات أثناء تنفيذ المشروع
كلا العمليتين تساعدان في تطوير وبناء قدرات المؤسسة المنفذة للمشروع وفريق عملها.	
كلا العمليتين تساهمان في تقديم صورة أكثر احترافية للمؤسسة المنفذة للمشروع وفريق عملها مما يساعد في عملية بناء الثقة مع الجهات المانحة وزيادة احتمالات الحصول على تمويل لمشاريع لاحقة.	

### المحور التاسع: كيفية تصميم مسودة وثيقة المشروع؟

يتم العمل على تصميم المشاريع التنموية من خلال التركيز على احتياجات المستفيدين والتمحور حول المستفيد من خلال إشراكه وفهم احتياجاته والانتهاج بتصميم التدخلات المناسبة وفق قدرات وممكنات المنظمة ومدى التكامل والشراكة مع منظمات القطاعات الأخرى (الحكومي، الخاص، غير الربحي) في تنفيذ المشاريع التنموية لتحقيق نتائج وأثر فاعل ومستدام، وتمر عملية تصميم وإعداد وثيقة المشاريع التنموية وفق الخطوات التالية:

1. تحديد القضية المجتمعية: يتم تحديدها من خلال التركيز على الاحتياجات المجتمعية التي تقوم عليها المنظمة مع الاستفادة من الدراسات والتقارير ذات العلاقة بمجال القضية والفئة المستهدفة بالإضافة إلى وثائق المشاريع السابقة في مجال القضية المجتمعية.

٢. جمع البيانات: هي خطوة لاستكشاف أوسع، لعدد كبير ومتنوع من المسائل وتوفير المعلومات التي يساعد تحليلها على فهم شامل للسياق وتوضيح الأولويات وتحديد التدخلات المناسبة للقضية التي تم تحديدها أو مع الشريحة المستهدفة، ويمكن جمع البيانات من خلال الأنواع التالية :

- **البيانات الثانوية** : معلومات متاحة من خلال مصادر منشورة وغير منشورة بما في ذلك دراسة الأعمال السابقة والمسوحات والتقييمات والتقديرات والتقارير وقد تكون كمية أو نوعية وتعتبر فعالة من حيث التكلفة.

- **البيانات الكمية الأولية** : في الحالات التي لا توفر فيها المصادر الثانوية معلومات تقييم كافية، يمكن للمنظمات جمع البيانات عن طريق أساليب التقييم الكمي (المسوحات، الاستبيانات، الاختبارات، استطلاعات الرأي، أدوات الرصد المعيارية) التي تركز على المعلومة المحدودة، والتي تخضع للتحليل الإحصائي.

- **البيانات النوعية الأولية** : خلافاً لمقاربات البيانات الكمية تسعى المقاربة النوعية للحصول على خبرة المشاركين باستخدام الكلمات والصور والأجسام من خلال (العصف الذهني، مخططات الانجذاب، الروايات التاريخية، مجموعات التركيز، مقابلات المرشدين الرئيسيين، تمارين التصنيف) وغالباً تنتهي جمع البيانات النوعية كسرد ذي نهاية مفتوحة.

٣.. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات حول القضية التي تم تحديدها يتم تحليلها وتنظيمها وفحصها لاستخلاص المعلومات المفيدة منها، وقد يترتب عليها إعادة توصيف وصياغة القضية بناء على المعلومات التي تم الوصول لها، ثم بعد ذلك يتم العمل على تحديد حاجات المشروع وتعريفه من خلال تقسيم التحليل إلى فئتين رئيسية هي:

- **تحليل الوضع الحالي**: أين نحن الآن؟ ما الوضع على أرض الواقع الآن؟ ما الظروف السائدة في المجتمع الآن؟ ما المشاكل التي يواجهها المجتمع وأولويات التدخل؟ من هم أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشكلة؟ ما القدرات التي يمتلكها كفريق وشركاء للمشروع حتى ننجح في استخدام هذا النوع من التدخل؟ ومن أهم الأدوات المستعملة فيها: (تحليل أصحاب المصلحة - شجرة المشكلات - SOWT).

- **تحليل الوضع المستقبلي**: أين نرى أنفسنا في نهاية هذا المشروع؟ ما التغييرات التي نتوقع أن نراها في نهاية المشروع؟ ما المخاطر التي قد تعرقل قدرتنا على تحقيق هذا التغيير؟ ما نوع الاستدامة التي يحققها التدخل؟ هل يمكن الحفاظ على التغيير لحين الانتهاء من المشروع؟ ومن أهم الأدوات المستعملة فيها: (شجرة الأهداف - نظرية التغيير).

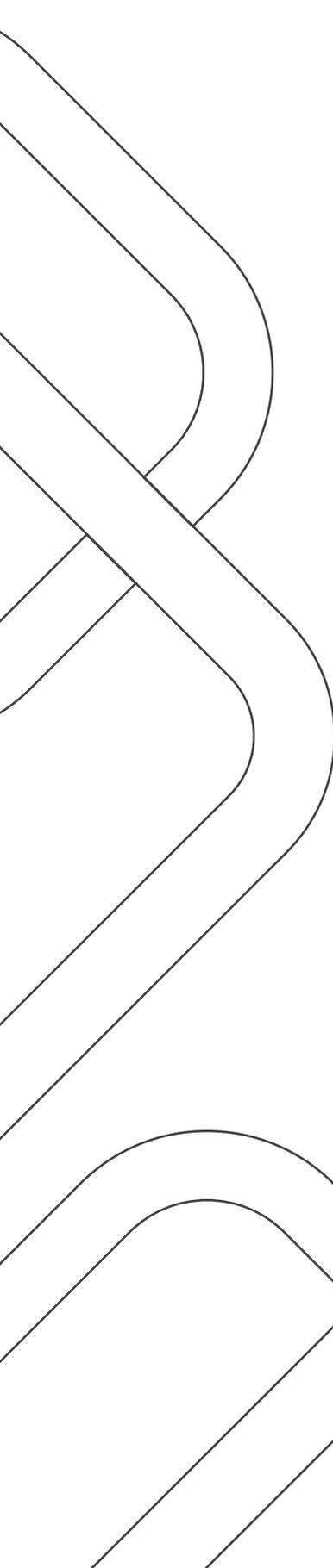
٤. تحديد منطقة تدخل المشروع: هذه الخطوة هي نتاج الخطوات السابقة وقد اتضحت منطقة التدخل التي يمكن للمشروع أن يؤثر عليها بتحقيق الغايات المرجوة ويتم استخدام إطار العمل المنطقي لتحديد العلاقات المنطقية في المشروع ونشرها عبر تعقب المنطق الأفقي والرأسي الذي يربط بين مستويات المصفوفة.

وصف المشروع	تعريفه	المؤشرات	وسائل القياس - التحقق	الافتراضات
<b>الهدف / الأثر</b>	هي أعلى مستوى للنتائج أو الآثار المرجوة، وقد يتحقق هذا التغيير بعد فترة متوسطة أو طويلة من انتهاء المشروع			
<b>النتائج المتوسطة / الغاية</b>	ما يسعى المشروع إلى تحقيقه على مستوى المستفيدين بعد حصولهم على مخرجات المشروع، وقد يتحقق هذا التغيير بعد فترة قصيرة أو متوسطة من انتهاء المشروع	هو مقياس يستخدم لرصد التقدم في المحرز أو إظهار التغيير أو تقييم أداء المشروع، وقد تكون مؤشرات كمية أو نوعية وتكتب بصيغة SMART	هي المصادر التي نحصل منها على المعلومات والبيانات لقياس المؤشرات	هي الشروط أو الموارد التي تخرج عن السيطرة المباشرة لإدارة المشروع، ومع ذلك يجب أن يتم تحقيقها من أجل إحراز التقدم نحو تحقيق الهدف طويل المدى في نهاية المطاف.
<b>المخرجات</b>	يصف التسليمات الملموسة أو المنتجات المباشرة المحققة خلال أو عند انتهاء المشروع			
<b>الأنشطة</b>	هي الأعمال المنفذة بواسطة الموارد للوصول إلى مخرجات المشروع			

بعد الانتهاء من تعبئة الإطار المنطقي للمشروع ووضوح تفاصيله وأنشطته، يتم بعدها تحليل المخاطر وتحديد فريق عمل المشروع والأدوار والمسؤوليات وتقدير الموارد والموازنة المالية ليتم بعد ذلك إعداد وثيقة المشروع النهائية.

ختاماً كلُّ مشروع له خصوصيته وفرادته عن الآخر، لذا يجب أخذ عدة اعتبارات في تطبيق أدوات (PMD pro)، منها [ اعتبارات البرنامج، اعتبارات النظم، اعتبارات الحجم أو التعقيد والمخاطر، اعتبارات التعلم والكفاءة، اعتبارات الأداء].

وينبغي ألا تقلص وظيفة مدير المشروع إلى مجموعة من القواعد الجامدة التي يتم تطبيقها مندون تفكير في كل مشروع، أو برنامج، أو محفظة؛ بل لابد من أخذ الاعتبارات السابقة، وبقدر ما تعد إدارة المشاريع (علمياً) فذلك تعد (فنّاً).



الفصل السابع

# التطوع

في إطار التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم، لم يكن غريباً أن يحظى العمل التطوعي باهتمام متنامٍ عالمياً وإقليمياً وعلى كافة الأصعدة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، حيث أصبح أساساً في بناء مجتمعات العالم المعاصر، ومظهراً من مظاهر تقدمها، فنجده بارزاً في نهوض العديد من المجتمعات الحديثة، متحوّلاً من مجرد جهود فردية إلى جهود جماعية تعمل تحت مظلة رسمية، تتضمن العديد من الآليات والسياسات والإجراءات التي ساعدت على تحسينه وتنظيمه، وذلك لما له من أهمية كبيرة في استدامة عجلة التنمية. وعلى الرغم من أن التطوع موجودٌ في كافة المجتمعات إلا أنه يختلف في أشكاله ودوافعه واتجاهاته وحجمه وآلياته من مجتمع لآخر أو من زمن لآخر، فبالنظر إلى تاريخ العمل التطوعي نجد أنه يعود إلى بداية نشأة الإنسان وحتى وقتنا الحاضر، فحاجة أفراد المجتمع إلى بعضهم كانت تُحتم على الفرد تقديم الخدمة للمجموعة التي يعيش معها، وفي المقابل يقوم الآخرون بتقديم خدمات له بناءً على قدرات وإمكانات كل فرد، وفي المجتمع السعودي تظهر أهمية العمل التطوعي نتيجة زيادة اهتمام وإدراك جميع أفراد المجتمع بالمسؤوليات والأدوار المتعددة تجاه الوطن والمجتمع والأسرة وتجاه أنفسهم كذلك، إضافة إلى شعورهم بواجباتهم الدينية التي نشأوا عليها؛ لهذا وضعت رؤية السعودية ٢٠٣٠ مستهدفاً خاصاً بالتطوع للوصول إلى مليون متطوع بحلول عام ٢٠٣٠ ليكون التطوع أولوية وطنية من المهم القيام على تشجيعها ودعمها وإحصائها.

### المحور الأول: مفهوم التطوع وإدارة المتطوعين:

#### أولاً: التطوع:

التطوع هو جهد إرادي يقوم به الفرد عن طرق تقديم فكره أو وقته أو خبرته بدافع مساعده مجتمعه دون انتظارٍ لعائدٍ مادي؛ الأمر الذي يتطلب توافر عاملين رئيسيين؛ هما: الرغبة والقدرة. للتطوع جذور قديمة وأشكال متنوعة تبدأ من أنشطة تطوعية على المستوي الفردي النشطة من خلال منظمات وجمعيات أهلية، ومع هذا التنوع في أشكال التطوع وأنواعه إلا أنه يمكننا أن نتفق على أن هناك معايير عامة لمفهوم التطوع أبرزها التالي :

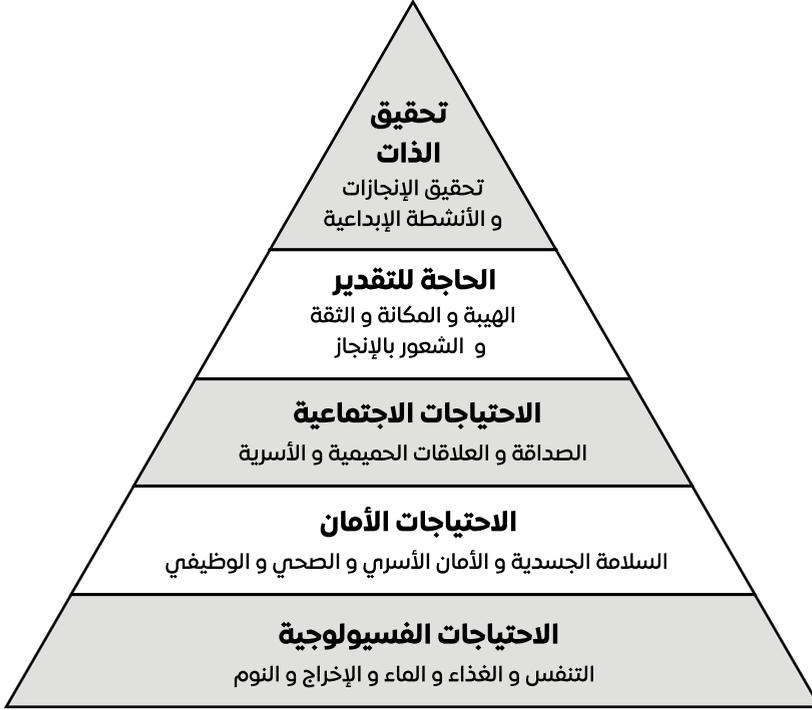
١. أن الأعمال التطوعية يتم تنفيذها بحرية كاملة دون ضغوط خارجية.
٢. العامل المادي ليس هو الدافع وراء التطوع.
٣. هناك مستفيدون كثر من الأعمال التطوعية بخلاف المتطوع نفسه.

#### ثانياً: المتطوع:

الشخص الذي يسخر نفسه عن طواعية ودون إكراه أو ضغوط خارجية لمساعدة ومؤازرة الآخرين بقصد القيام بعمل يتطلب الجهد وتعدد القوى لتحقيق النفع.

ثالثاً: أسباب ودوافع التطوع:

- الدافع الديني.
- دافع الانتماء إلى الجماعة؛ وهو أصيل في سلوك المتطوعين ولاسيما في مجتمعاتنا التقليدية التي تتسم بتماسكها وترابطها الاجتماعي.
- دوافع ناتجة عن احتياجات فطرية؛ إذ يندفع الإنسان بفطرته لتلبية حاجاته الفطرية التي عبر عنها عالم الاجتماع ماسلو في هرم الاحتياجات الإنسانية؛ حيث قسمها لخمس مراتب:



رابعاً: إدارة المتطوعين :

هي الإدارة المعنية بتخطيط رغبات الأشخاص الراغبين في النفع المجتمعي وقدراتهم، وتنظيمها وتوجيهها وتحفيزها في مجالات عدة دون ضغط خارجي أو مقابل مادي.

**المحور الثاني: حقوق ومسؤوليات المتطوع :**

من المهم أن يتعرف المتطوع على كامل حقوقه ومسؤولياته قبل التعاقد معه وبدء العمل، ومن المفضل أن تطبع الحقوق والمسؤوليات وتوزع على المتطوعين، كما يجب أن تعلق في مكان واضح داخل المنظمة حتى يمكن كل المتطوعين والموظفين من قراءتها والتعرف عليها.

## أولاً: حقوق المتطوع :

### للمتطوع الحق في :

١. أن يكلف بأعمال ذات قيمة بالنسبة له، وتتسم بالتحدي.
٢. أن يشعر أن المجهود الذي يبذله له مردود إيجابي على مهام المؤسسة وعلى تنمية المجتمع المحلي.
٣. العمل في بيئة صحية وآمنة.
٤. أن يحصل على تهيئة وتدريب قبل بدء التطوع.
٥. أن يعامل باحترام ويحصل على نفس معاملة العاملين.
٦. أن يحصل على توصيف وظيفي وساعات عمل محددة ومتفق عليها.
٧. أن يحصل على تقييم مستمر لأدائه.
٨. أن يرفض أي مهمة لا تتوافق معه.
٩. أن يكون مشاركاً في البرامج التدريبية داخل المنظمة وخارجها.
١٠. أن يعرف عند وجود وظائف خالية داخل المنظمة.
١١. أن يكون له حق استخدام مرافق المؤسسة.
١٢. أن يحصل على فترات راحة أثناء تأدية أعماله التطوعية.
١٣. أن يحصل على دعم فني وإشراف أثناء تأديته مهام عمله.
١٤. إذا حدث وصرف أموالاً من حسابه الخاص، فإن تلك الأموال تُردّ إليه.
١٥. أن يحصل على شهادة خبرة وخطاب توصية ليقدمها عند التقدم للحصول على وظيفة.
١٦. أن يتعرف على دليل السياسات والإجراءات الخاص بالمؤسسة أو برنامج التطوع.
١٧. أن تحفظ بياناته الشخصية بشكل آمن.
١٨. أن يوفر له مكان مناسب وأدوات حتى يتسنى له القيام بمهامه على أكمل وجه.
١٩. أن يؤمّن عليه بمستوى لائق.

## ثانياً : مسؤوليات المتطوع :

### المتطوع عليه مسؤولية :

١. أن يقوم بتنفيذ المهام المتفق عليها بكل جد.
٢. ألا يأخذ مهام أكثر من طاقته.
٣. أن يشارك في التخطيط للمهام الموكلة له ويقترح أساليب تنفيذها.
٤. أن يسهم في تعظيم جودة النتائج.
٥. أن يشارك بفاعلية في كل البرامج التدريبية حتى يكتسب مهارات جديدة تساعد في بدء أعماله بشكل أفضل.
٦. أن يشارك في اجتماعات العاملين ذات الصلة بمهامه التطوعية.

٧. أن يبلغ الإدارة في حالة أنه غير قادر على حضور أي من الاجتماعات.
٨. أن يحترم كل المتعاملين مع المنظمة بغض النظر عن الشكل أو الطبقة الاجتماعية أو التعليمية أو الجنس.
٩. أن يسهم في تعظيم المشاركة المجتمعية أثناء تنفيذ أنشطة المنظمة.
١٠. إبلاغ المؤسسة بأي تغيير يطرأ على عنوان السكن أو وسيلة الاتصال به.
١١. أن يستشير المشرف الخاص به بشكل دائم أثناء تنفيذ أعماله.
١٢. أن يطلب المساعدة متى كان في حاجة إليها.
١٣. أن يحترم كل سياسات المؤسسة وإجراءاتها.
١٤. أن يحافظ على مبدأ سرية المعلومات وأن يحافظ على كل معلومات المنظمة وأسرارها.
١٥. أن يناقش أي مشكلات مع المشرف المباشر وإن لم تُحل، فإنه يناقشها مع مسؤول المتطوعين.
١٦. لا ينفق أموالاً أو يشتري أي مستلزمات بدون إذن مسبق من مسؤول المتطوعين.
١٧. أن يبلغ المشرف المباشر ومسؤول المتطوعين في حالة عدم قدرته على الاستمرار في تأدية مهامه، وذلك بوقت كافٍ.
١٨. أن يبدي حماساً للعمل، وأن يؤمن برسالة المنظمة وأهدافها.
١٩. ألا يتحدث مع أي من وسائل الإعلام عن المنظمة بدون إذن مسبق من مسؤول المتطوعين.
٢٠. أن يقدم المنظمة بشكل صحيح وشامل عند التحدث مع أي مؤسسة شريكة أو مع أفراد من المجتمع المحلي.
٢١. أن يبلغ مسؤول المتطوعين بأي أمراض أو احتياجات خاصة له قبل بدء عمله التطوعي.
٢٢. أن يبلغ عن أي إصابات تحدث له أثناء تأدية أعماله مباشرة.
٢٣. ألا يدخل في أي مكان داخل مقر المنظمة.

### المحور الثالث: مراحل إدارة التطوع:

#### أولاً: التخطيط والتعزيز:

قيام مسؤول التطوع بتحديد الأنشطة والإجراءات التي سيقوم بها لتفعيل كيان التطوع في المنظمة لتحقيق أهدافها، والخطوات والإجراءات التي سيقوم بها لتعزيز ثقافة التطوع لدى فريق العمل، وكذلك لدى المجتمع المحيط بالجهة سواءً في النطاق الجغرافي أو النطاق الإلكتروني، وتقوم عملية التخطيط والتعزيز على ثلاث أنشطة أساسية :

١. تصميم الخطة التشغيلية لإدارة التطوع في الجهة.

٢. نشر ثقافة التطوع داخل الجهة وخارجها.

٣. تكوين الشراكات والتعاونات الداعمة للتطوع.

### ثانياً : تصميم الفرص التطوعية والاستقطاب:

يقوم مسؤول التطوع بالتعاون مع كافة منسوبي الجهة بتصميم فرص تطوعية متنوعة تناسب كافة أفراد المجتمع وتساهم في زيادة أعداد المتطوعين من جميع شرائح المجتمع بتعدد مهاراتهم وخبراتهم، وتنفيذ عملية تسويق هذه الفرص التطوعية من خلال المنصات الرسمية واستقطاب المتطوعين المناسبين للفرص التطوعية، ويمكن تقسيم عملية تصميم الفرص التطوعية الصحية إلى ثلاث خطوات رئيسية، هي:

١. تحديد احتياج الجهة للمتطوعين.

٢. تصميم الفرصة التطوعية وفق الاحتياج التطوعي.

٣. استقطاب المتطوعين.

### ثالثاً : الفرز والتسكين:

يقوم مسؤول التطوع بعملية المفاضلة بين المتقدمين للفرص التطوعية المعلن عنها، وتنفيذ إجراءات قبول المتطوعين وتعريفهم بكافة التفاصيل الخاصة بالجهة وحقوقهم وواجباتهم، واستكمال إجراءات التسكين بناءً على متطلبات الفرصة، وأهمها توقيع الاتفاقيات وتكون متوافقة مع اللائحة التنفيذية للعمل التطوعي، كما يتم الاعتذار من غير المقبولين بشكل رسمي، وإفادتهم بسبب عدم قبولهم.

### رابعاً: التوجيه والتدريب :

يقوم مسؤول التطوع ومنسوبو الجهة بتزويد المتطوع بخلفية نظرية حول الفرصة التطوعية وبيئته بحيث يتمكن المتطوع من فهم مهامه في الجهة ويشعر بعزيم من الوضوح والارتياح تجاه ذلك، وكذلك تحديد الاحتياج التدريبي للمتطوع والتأكد من توفر المهارات اللازمة لديه، وتقديم التدريب لمن لديهم احتياج تدريبي من خلال ورش العمل أو التطبيق العملي أو المقاطع المرئية أو المحتوى المقروء أو اللقاءات أو التدريب على أثناء التنفيذ من مختص آخر أو غيرها من الوسائل.

### خامساً: الدعم والإشراف:

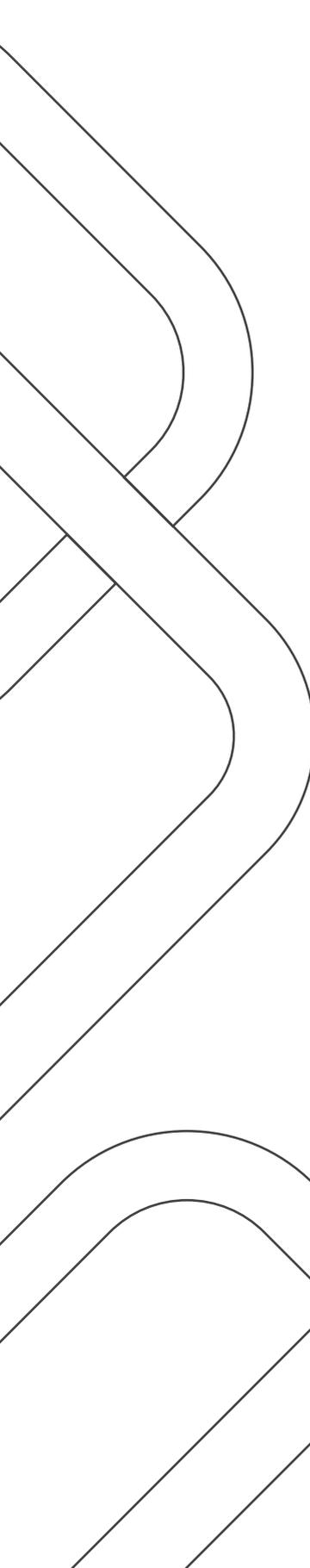
في هذه المرحلة تقدم الإدارة الدعم المناسب للمتطوعين لتنفيذ فرصهم التطوعية من خلال توفير البيئة المحفزة والأمنة، وتوفير الموارد المناسبة، والتحفيز المستمر، وتحقيق العدالة والشفافية في التعامل مع المتطوعين، كما يتم الإشراف على أداء المتطوعين من خلال متابعة التنفيذ، وتقديم الإرشاد، ومنح الصلاحيات المناسبة لهم، وحل المشكلات التي تواجههم وتقييم أدائهم وتقديم التغذية الراجعة لهم.

تُعد مرحلة الدعم والإشراف قطبان لعملية إدارة التطوع، حيث تدفع عمليات الدعم العمل باتجاه تلبية تطلعات المتطوع وتمكينه ودعمه ليحظى بتجربة تطوعية إيجابية،

بينما يدفع الإشراف لتلبية احتياجات الإدارة المُتمثِّل في تنفيذ المتطوع لمهام الفرص التطوعية بشكل مناسب، وتنتهي فترة الدعم والإشراف بتقييم أداء المتطوع وتقديم التغذية الراجعة المتكاملة للمتطوع بهدف تحسين نموه الشخصي وأدائه في العمل، وقد تكون التغذية الراجعة في نهاية الفرصة التطوعية، أو أثنائها، بناءً على تقدير مسؤول التطوع.

#### سادساً: التقدير والتكريم :

تقوم الجهة بتسليم المتطوعين شهادات توضح إنجازاتهم، مع مراعاة دوافع المتطوعين في عملية التكريم واستخدام أساليب متنوعة لذلك، ما يساهم في الاحتفاظ بالمتطوعين، واستمراريتهم، كما يمكن أن تقوم الجهة بتنفيذ فعاليات تكريم وتقدير جماعية للمتطوعين، ومن هذا المنطلق فإنه لا بد لعملية التقدير والتكريم أن تقوم على أساس عميق، لكونه يخاطب الجانب الوجداني من الإنسان، لذلك فإن مواءمة نوع التقدير والتكريم المُقدَّم بالحافز الخاص بالمتطوع المبني على دوافعه الشخصية أمر ضروري لتحقيق الأثر.



الفصل الثامن

# تنمية الموارد المادية

تشكل الموارد المالية في المنظمات غير الربحية أهم عناصر النجاح والاستمرار في أداء دورها وتحقيق أهدافها مع فئتها المستهدفة، وقد يكون التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات غير الربحية يتجلى من خلال السؤال الذي يوجهه الكثيرون ما هي الاستدامة المالية وكيف يمكن لمنظمة غير ربحية أن تحقق استدامتها المالية؟ فالبعض يعتمد على مصدر واحد للتمويل بينما يفكر البعض الآخر في تنويع مصادر دخلها والبحث عن قنوات جديدة لتمويل مشاريعها وألا تكتفي بالدعم الحكومي والجهات المانحة التقليدية.

### المحور الأول: مفهوم تنمية الموارد المالية :

هو المفهوم الأحدث والأشمل على الصعيد المالي للمنظمات غير الربحية ويعرف بأنه: مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية التي تقوم بها المنظمة لزيادة قيمة أصولها بهدف زيادة مواردها المالية وتحقيق استدامتها. لذا فإن هذه الأنشطة الأساسية لا تشمل على الجانب الاتصالي للمنظمة فحسب؛ بل تشمل كامل أصوله المنظمة من السمعة إلى البيانات والموارد البشرية وغيرها من الأصول المادية والمعنوية والتي تحدث توازناً في النهاية بين التوقعات والنتيجة للدعم المادي.

### المحور الثاني: أهمية تنمية الموارد المالية :

١. الحصول على موارد مالية ذات عوائد دخل متنوعة لتحقيق الاستقرار والاستدامة المالية.
٢. إيجاد موارد مالية جديدة ثابتة للمنظمة.
٣. تنمية مصادر الدخل الجديدة.
٤. إيجاد مصادر دخل متنوعة لدعم مشاريع المنظمة.
٥. تخفيف أعباء المنظمة.
٦. تحقيق استقرار مالي للمنظمة عن طريق الاستثمارات.

### المحور الثالث: مصادر تنمية الموارد المالية:

بناء على نص عليه نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المادة الثانية عشرة على أن تتكون موارد الجمعية مما يأتي:

١. رسوم العضوية (إن وجدت).
٢. ما يقرر لها من إعانات حكومية.
٣. عوائد نشاطات الجمعية.
٤. ما قد يخصصه الصندوق من دعم لبرامجها وتطويرها.
٥. الصدقات، والهبات، والأوقاف، والتبرعات.
٦. الزكوات للجمعيات التي يشتمل نشاطها على مصارف للزكاة.
٧. العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.

٨. الموارد المالية التي تحققها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات الحكومية أو الخاصة.  
ومن خلال ما تم إيراده في المادة الثانية عشر يتضح مصادر تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الربحية.

### **المحور الرابع: مصادر التبرع للمنظمات غير الربحية:**

التبرع يأتي على شكل هبات مالية من باب الصدقة أو الزكاة أو المساعدة، وعليه فقد تعددت مصادر التبرع وتنوعت وهذه المصادر إما حكومية وإما خاصة وهي إما مؤسسية وإما فردية ثم هي كبيرة أو صغيرة وكذلك هي مستمرة أو مقطوعة وغير ذلك من التقسيم والتفريع حسب ثقافة التبرع وتنقسم على قسمين وكل قسم له فئات وهي على النحو التالي :

**القسم الأول : التبرعات المؤسسية :** وهي التبرعات التي تقدم من الجهات المتبرعة للمنظمات غير الربحية في بيئة عمل مؤسسي وتقوم الجهة المتبرعة بدراساتها وأحياناً تطويرها ومتابعة تنفيذها ومن أبرز فئاتها:

١. الإعانات الحكومية.
٢. المؤسسات المانحة.
٣. الأوقاف والمبرات الخيرية.
٤. المكاتب الخيرية للشركات.
٥. المسؤولية الاجتماعية للشركات والمصارف.

**القسم الثاني : التبرعات غير المؤسسية :** وهي التي تعطى للمنظمات غير الربحية مباشرة دون الدخول في تطويرها ومتابعة تنفيذها ويطلق عليها التبرعات الشعبية ومن أبرز فئاتها:

١. المتبرعون الكبار
٢. المتبرعون الصغار.

### **المحور الخامس: متطلبات أساسية لتنمية الموارد المالية :**

إن المرحلة الراهنة تتطلب أن يرتقي القطاع غير الربحي بتنظيماته وآليات عمله في تنمية موارده المالية ومن تلكم المتطلبات التي ينبغي أن يحققها في سبيل ذلك :

١. إعداد خطة متكاملة لتنمية الأموال فالتخطيط يساعد في توجيه الجهود التي ستبذل في تنمية الأموال وفي صياغة عملية واضحة، وفي تحديد المصادر والتكاليف. وجميع خبراء برامج جمع الأموال على أن عملية جمع الأموال الناجحة تتكون من ٩٠٪ للإعداد (التخطيط) و ١٠٪ للطلب الفعلي للتمويل.

٢. بناء علاقات الثقة مع الجهات المتبرعة لما لذلك من أهمية بالغة في استقطاب الموارد المالية.

٣. اعتماد سياسة الشفافية والوضوح في تحديد المجالات التي سيتم إنفاق المال فيها.
٤. صياغة مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية.
٥. تدريب المعنيين بتنمية الموارد المالية على مهارات الاتصال والإقناع.
٦. إشراك ذوي الاختصاص في إبداء الرأي والمشورة والاستئثار بمقترحاتهم.
٧. توظيف التقنية الحديثة لتنمية الموارد المالية.
٨. الاهتمام بالدور الإعلامي وتعريف المجتمع بأهداف المؤسسات وأنشطتها ومنجزاتها.
٩. تفعيل التعاون بين المنظمات غير الربحية والمؤسسات الإعلامية، وتطوير آليات العمل الإعلامي في المنظمات غير الربحية وتنمية وسائل التواصل مع الكتاب من ذوي الخبرات الفنية والأكاديمية.
١٠. إيجاد برامج دعوية تحفيزية تدفع إلى أن يؤدي المسلم ما عليه من واجبات مالية وأن يبذل ما تجود به نفسه.
١١. الإبداع في تنمية الموارد المالية وبأساليب مبتكرة.
١٢. السعي للحصول على التزكيات من الثقات فشهادة طرف خارجي تعتبر من أقوى ما يدعم المصداقية.
١٣. تبني فكرة وجود لجان مختصة بتنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية.
١٤. إدارة الأموال والممتلكات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بالاستثمار الأمثل لها.
١٥. التنسيق والتعاون والتكامل بين المنظمات غير الربحية في تنمية الموارد المالية.
١٦. الاستفادة من التجارب الرائدة للمؤسسات غير الربحية سواء في الدول الإسلامية أو الأجنبية.
١٧. ممارسة ترشيد الانفاق في أعمال المنظمات غير الربحية من خلال تقسيم أعمالها إلى أعمال تغطي الإنفاقات الأشد ضرورة في حال شح الموارد وإلى أعمال توسعية تضاف عند توفر الموارد المالية.
١٨. تطبيق المفاهيم الإدارية والمالية الحديثة في إدارة أعمال المنظمات غير الربحية.

### المحور السادس: أساليب تنمية الموارد المالية :

يشهد المجتمع في المملكة تحولاً ملموساً في تركيبة عمل القطاع غير الربحي، إذ اتسعت دائرته كماً وكيفاً مما يحتم توافر موارد مالية مستقرة تكفل له البقاء والاستمرار في أداء رسالته، وتنوع أساليب التنمية من أساليب تقليدية نمطية إلى أساليب تمويل مبتكرة تواكب أنماط الحياة الحديثة والحاجة تتطلب سلوكهما بحيث يعزز كل منهما الآخر، ومن الأساليب التي يمكن اتباعها للوصول إلى تنمية الموارد المالية ما يلي:

١. الاتصالات الشخصية، وهي التي تحدث وجهاً لوجه، وهي من أكثر الوسائل فعالية، حيث إن هناك العديد من الأسئلة التي قد يطرحها المتبرع.
٢. الخطابات الشخصية، التي تأخذ الصفة الشخصية والتي يجب إعدادها بدقة متناهية.
٣. الاتصالات الهاتفية، التي تنقل رسالة المؤسسة ببساطة ويسر، وتأخذ صفة غير رسمية مع الجهة، ويتم فيها طلب الدعم والمساندة.
٤. الاستقطاعات الشهرية.
٥. استثمار الجوال برسائل للمتعبرين.
٦. الحملات البريدية التي يتم بوساطتها توجيه رسائل متضمنة قسائم يتم تعبئتها، ويرفق بها الدعم الذي يقدمه الفرد في حالة رغبته في تقديم الدعم أو التبرع.
٧. الحفلات السنوية التي يدعى إليها الميسورون والمهتمون بعمل الخير.
٨. التبرع الإلكتروني عبر متاجر الخاصة والمنصات العامة كإحسان وتبرع غيرها.
٩. استثمار المناسبات الدورية: كالأعياد أو رمضان.
١٠. الدعوة للإسهام في تغطية النفقات لكفالة اليتيم أو رواتب.
١١. مقترحات المشاريع، بحيث تقوم المنظمة غير الربحية بتقديم المقترحات المتعلقة بطلب تبرع لإنشاء مشروع أو تكملته، أو تشغيل مشروع تعليمي أو اجتماعي.
١٢. طلب رعاية الشركات الخاصة والمؤسسات لمناسبة أو مشروع معين.
١٣. الدعوة للتبرع بوساطة الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة، ويتطلب ذلك اعتماد وسائل ذكية ملفتة للانتباه في الإعلان بالإضافة إلى البساطة.
١٤. إصدار نشرات إعلامية تتسم بالجاذبية متضمنة طلب المساهمة المالية.
١٥. اشتراك عدد من المؤسسات في إصدار ملحق صحفي في إحدى الصحف او المجلات المحلية.
١٦. إقامة الأسواق الخيرية والمهرجانات أو المشاركة فيها.
١٧. إعداد بطاقات وهدايا المناسبات وبيعها بحيث تعود وارداتها على المنظمة غير الربحية.
١٨. اشتراكات العضوية (برونزي / فضي / ذهبي / ماسي) يقابلها بعض الخدمات.
١٩. إعداد قاعدة بيانات بأسماء المتبرعين أو الممولين.
٢٠. تأجير بعض ممتلكات المنظمة غير الربحية (جهاز عرض الشرائح، ميكروفونات، منصة إلقاء، ..)

٢١. استقطاب المتطوعين في القطاع الخيري وهذا بدوره يؤدي إلى تغطية النقص أو القصور الذي يمكن أن تعاني منه المؤسسات الخيرية دون تحمل أعباء مالية، وبالنظر إلى لغة الأرقام فإن معدل ساعات التطوع في أمريكا عام ١٩٩٤م كان موازياً لعمل (٩) ملايين موظف، وبلغت قيمة ما تُطوَّع به من وقت (١٧٦) بليون دولار.

٢٢. ترويج الاسم، ويتم ذلك بالاتفاق مع المؤسسات التجارية بحيث يتم الإشارة إلى المنظمة غير الربحية، وأن جزءاً من مبيعات هذه المؤسسة سوف يخصص للعمل الخيري.

٢٣. استخدام الإنترنت (رعاية للموقع، الرسائل الالكترونية لطلب التبرعات، تخصيص نافذة (رابط) على مواقع أكثر انتشاراً، تخصيص مساحة للدعاية والإعلان على الموقع مقابل مبلغ مالي، مناشدة فعالة).

٢٤. دعوة رؤساء فخريين للمنظمة وأعضاء مؤسسين.

٢٥. تكريم الداعمين وبما يضمن استمرارية دعمهم.

٢٦. التعاون مع شركات إعادة التصنيع وبعائد ربحي (الورق، الملابس، المعادن، الأثاث والأجهزة المستعملة..).

٢٧. تحصيل رسوم رمزية على بعض البرامج المقدمة من المنظمة لا سيما التدريبية.

٢٨. إعداد التقارير الدورية للمحافظة على العلاقة القائمة بين المنظمة والجهة المتبرعة، حيث من خلالها يمكن إحاطة المتبرعين بتطورات المشروع المتبرع به مما يكسبهم الشعور بالمشاركة.

٢٩. تفعيل استقطاب التبرعات وبما يتوافق مع التنظيمات الرسمية من مواقع التجمعات كالمساجد، الأسواق، المجمعات التجارية، المستشفيات، المطارات، المدارس، المتنزهات والحدائق العامة، معارض السيارات.

٣٠. إقامة معارض سواء متنقلة أو ثابتة في الأسواق وبجوار المساجد.

٣١. وقف الكتب بحيث يتم الاتفاق مع عدد من العلماء والمؤلفين في جعل ريعها للمنظمة.

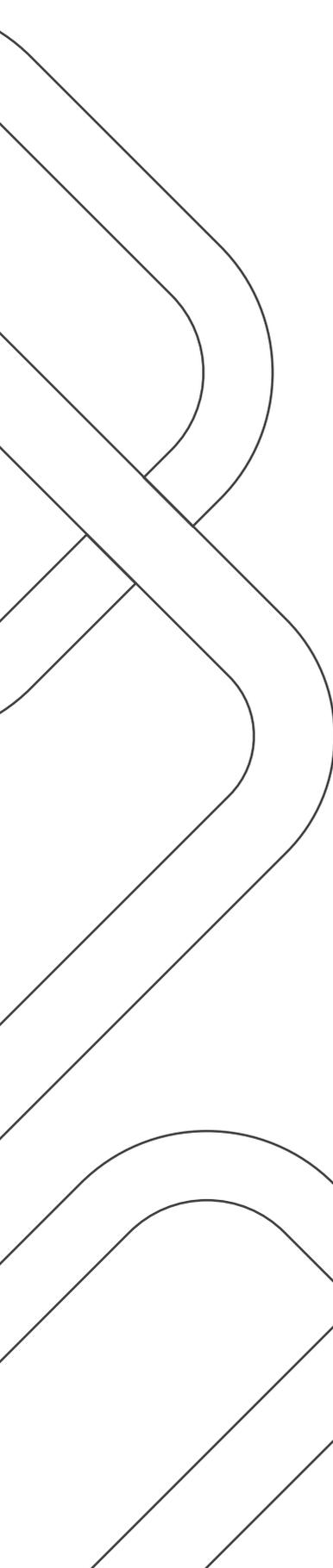
٣٢. المشاركة في المصادر المشتركة للعديد من المنظمات غير الربحية وهذا قد يأخذ شكل مشاركة في المكاتب وجمع التبرعات وأعمال أخرى خاصة المؤسسات الصغيرة.

٣٣. طلب تقديم خصومات في شراء أي احتياج للمنظمة وهذا سيوفر تكاليف، وبعد من طرق الدعم الممكنة.

٣٤. الإدارة الفعالة التي تسهم بتخفيض المصاريف من ناحية وزيادة الدخل من ناحية أخرى.

٣٥. قد لا يكون التبرع النقدي هو الطريقة الأمثل بالنسبة للمتبرعين، فربما يكون من الأسهل التبرع بوقت العاملين أو ببعض الخبرات التي تنقص المؤسسة في بعض المجالات.

٣٦. استثمار فائض الموارد المالية مع مراعاة تنوع مجالات الاستثمار مع اختيار وسائل الاستثمار الأكثر أماناً وتجنب الاستثمارات ذات المخاطر العالية وفي هذا الجانب نعرض لفتاوى الشيخ ابن جبرين رحمه الله في إمكانية استثمار أموال التبرعات والصدقات المودعة في المصارف؛ حيث قال رحمه الله: «أرى أفضلية تنمية هذه الأموال والاتجار بها، بدلاً عن تجميدها وأخذ البنوك مصلحتها، فإن وجد شخص يتجر بها في عروض أو مصنع أو حرفة مضمونة فائدها، فهو أفضل، وإن لم توجد اليد الأمانة جاز المساهمة بها في شركة إسلامية، أو بنك إسلامي أعماله كلها مباحة، خاضع للربح والخسران، ثم إن الفوائد التي تحصل منها تابعة للأصل، فإن كانت للمساجد، تبعثها أرباحها، وإن كانت لليتامى أو للمدارس أو للدعاة أو للكتب، فأرباحها معها...».



الفصل التاسع  
**الشراكات**

نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية في القرن الحالي، فقد تعددت الاحتياجات البشرية، وزادت المشكلات الاجتماعية، وأصبح تكامل الأدوار بين شركاء التنمية في القطاع الحكومي والخاص وغير الربحي ضرورة حتمية من أجل الاستفادة من الموارد والقدرات التي يمتلكها كل شريك للخروج بمشاريع ناجحة تواكب حجم الاحتياجات الحالية بتنوعها وتخصصها.

تُعد الشراكة في القطاع غير الربحي أحد المفاهيم الحديثة، لذا نجد أن الدول المتقدمة، تتحدث عن الشراكة، وتعلن التزامها بها وتشجيعها لها واعتبارها الحل الأمثل لمواجهة إخفاقات التنمية، وقامت المنظمات الكبرى بالتخلي عن الانفراد بقدراتها والعمل على بناء الشراكات الفاعلة وتناقل الخبرات للاستفادة من تخصصات الشركاء ومجالات عملهم، وأدركت أنها لم يعد بإمكانها الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط، وأن الانفراد لم يعد يخدم رسالتها وغرضها الذي من أجله وجدت.

### المحور الأول: مفهوم الشراكة:

نشأ مفهوم الشراكة حديثاً وطُرح كأحد المفاهيم المؤثرة في عمليات التنمية، ويحمل مفهوم الشراكة العديد من المفاهيم، وبالتالي ليس هناك تعبير محدد، غير أنه يمكننا أن نستند هنا إلى ما عرفه عبدالحكيم الخياط بأنه: «اقتراب تنموي يتضمن علاقة تكامل بين قدرات وإمكانات طرفين أو أكثر تتجه لتحقيق أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وفي إطار احترام كل طرف للآخر، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية». ومن التعريف السابق، يتضح أن علاقة الشركاء تقوم على المساواة في الحقوق والواجبات متساوية للأطراف، ويعني استبعاد علاقة الهيمنة من الطرف الأقوى، كما يعني أيضاً أن الشراكة مختلفة تماماً عن عملية إسناد القطاع الخاص لبعض المنظمات الأهلية لعدة مشروعات يحددها القطاع ويمولها، وبالتالي فيمكن لنا أن نفهم الشراكة على أنها: (شراكة توافق حول الأهداف - شراكة في التخطيط - شراكة في المراقبة والمتابعة - شراكة في التنفيذ).

### المحور الثاني: أهداف بناء الشراكات:

يتم بناء الشراكة لتحقيق بعض أو جميع الأهداف التالية:

التعاون	- إحلل التعاون محل المنافسة.
توظيف القدرات والإمكانات	- توظيف أفضل القدرات والعلاقات. - تظافر الجهود والإمكانات.
تحقيق الأهداف	- تسريع تحقيق الأهداف. - تقديم مشاريع ومخرجات متميزة وطموحة.
تجاوز العقبات	- تجاوز العراقيل. - الوصول إلى مناطق وشرائح جديدة.
تقاسم الأعباء والمسؤوليات	- مسؤولية متبادلة وتقاسم الأعباء والتكاليف. - تخفيف حدة التهديدات والمخاطر.
المشاركة في المنافع	- المشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.
اتساع نطاق المعرفة	- تبادل التعلم والمعرفة بين الطرفين.

### المحور الثالث : فوائد الشراكات للمنظمات:

عندما نعمل ضمن شراكات مبنية بشكل سليم ومحددة المهام والأهداف، فإن المنظمات المتشاركة تحقق العديد من المكاسب والفوائد، ومنها :

١. تخفيض التكاليف.
٢. يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
٣. تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
٤. خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
- يسمح بدخول أسواق جديدة.
٥. يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية وتغطية أفضل للسوق.
٦. يتم فيه نقل التكنولوجيا.
٧. تدعيم المصداقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

### المحور الرابع: عوامل نجاح الشراكات:

هناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح الشراكات بين أطرافها واحترام كل من يقوم عليها لتقديم النموذج المتميز في الشراكة وهي على النحو التالي:

١. الثقة.
٢. الاستثمار الأمثل لإمكانات أطراف الشراكة.
٣. وضوح الأهداف.

٤. تفهم الخصوصيات الذاتية.
٥. تحديد الموارد اللازمة.
٦. وضوح الخطة التشغيلية.

### المحور الخامس: عوامل فشل الشراكات:

إن الشراكات تفشل نتيجة لعدة عوامل كما عبّر عنها ( Adi and Amaeshi ) وهي على النحو التالي :

١. ضعف الشراكة في القرارات والسياسات التي تنشأ من ضعف آليات التشاور والاتصال المستمر بين أطراف الشراكة.
٢. تجاوز تكاليف تنفيذ المشاريع المشتركة الحد المتفق عليه وذلك بسبب ضعف في الدراسة التقديرية لموازنة المشروع أو بسبب ضعف سياسات الترشيح في الإنفاق والضبط المالي.
٣. تباين الثقافات التنظيمية والفلسفات الإدارية للعمل، خاصة بين أنماط الإدارة في القطاعات الثلاثة.
٤. ضعف التقيد بشروط والتزامات الشراكة.
٥. عدم الاستفادة من المزايا التي يتمتع بها كل طرف من أطراف الشراكة.
٦. تباين المواقف من هدف الشراكة، فعند التنفيذ قد تتحول الشراكة من أهدافها المعلنة من شراكة استراتيجية - على سبيل المثال - إلى مجرد شراكة تمويل أو إدارة لمناسبة علاقات عامة، أو يتحول نموذج التعامل بين أطراف الشراكة إلى (شراكة من طرف واحد فقط) وليست على قدم المساواة بين أطراف الشراكة.
٧. التسرع وعدم التخطيط الكافي لتوضيح مجال ونطاق الشراكة، وخطتها التنفيذية.

### المحور السادس: دورة حياة الشراكات:

١. الإعداد للشراكات: مرحلة تهتم بتحديد أنواع أو فئات الشراكات حسب تصنيف المنظمة وبعدها يتم تحديد احتياجات الشراكات من كل نوع، وبناء الإطار المنطقي الأولي لها، وأساليب اختيار الشركاء ودراسة جاهزيتهم، وتوضيح المستندات المطلوبة والإطار الزمني للشراكة.
٢. تصميم الشراكات : مرحلة التواصل مع الشركاء المحتملين للشراكات مع دراسة طلباتهم، وتحديد نطاق الشراكة ومنهجيتها وتحديد مؤشرات نجاحها والتزامات الأطراف، بالإضافة إلى تحديد نوع الوثيقة المراد توقيعها وآليات إعداد عروض الشراكات كما يتم في هذه المرحلة تحديد معايير الشراكة، وكذلك تكاليف تصميم الشراكة والأصول. من أدوات هذه المرحلة مصفوفة اتخاذ القرار وسياسة الاجتماع مع الجهة وزيارتها، وتحديد المسؤولية القانونية والحماية الفكرية، وآليات إبلاغ الشركاء بقرار الشراكة.

٣. **إدارة الشراكة** : مرحلة إدارة الشراكة هي أهم المراحل الأربعة وعليها مدار تحقيق أهداف الشراكة؛ حيث تبدأ بتوضيح آليات تشكيل فريق إدارة الشراكة أو مسؤول التواصل مع الشريك وتخطط لأعمال الشراكة، كما توضح كيفية تنفيذ أعمال الشراكة وتبين التدفقات المالية، وآليات صرفها، والزيارات الميدانية، بالإضافة لكل ما من شأنه متابعة وتقييم الشراكة والتقارير المطلوبة وقياس الأداء، كما توضح آليات التعديل خلال فترة الشراكة والتعامل مع التجاوزات في التنفيذ.

٤. **إغلاق الشراكات**: وهذه المرحلة بمنزلة قطف الثمار ففيها تقيم الشراكة فتنتهي أو يعاد هيكلتها من ناحية تبني المبادرات الناشئة منها، أو تأسيس كيان يتولى تفعيل واستدامة مخرجاتها، كما تشمل التوثيق الإعلامي، وإخراج التقرير الختامي وعناصر توثيق التجربة والدروس المستفادة من الشراكة.

### **المحور السابع: مؤشرات ضعف الشراكات القائمة:**

عادة ما تبدأ الشراكة بقوة وتفاعل من الطرفين، ومع مرور الوقت إما أن تزداد قوة أو ضعفاً، ومن علامات ضعفها:

- إخفاقات متتالية، ومتكررة.
- مشاكل وخلافات غير محلولة ومزمنة.
- عدم رضا عن النتائج المحققة.
- ضعف التواصل، وقلة والاجتماعات في ظل وجود مشاريع مشتركة.

ومن المؤشرات التي تدل على أن الوضع يزداد سوءاً:

- تبادل الاتهامات وتحميل المسؤولية.
- تحول العمل المشترك إلى صراع مزمن.
- انهيار التواصل وانقطاعه.
- توقف المشاريع المشتركة أو فشلها.

### **المحور الثامن: التعامل مع الشراكات المتعثرة:**

تمر الأعمال المختلفة بمراحل حياة الشراكة المعروفة، فتبدأ مزدهرة قوية حتى تصل إلى النجاح والتميز أو تصل إلى الترهل والفشل، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى هذه النتائج غير المرضية، وبالتالي تختلف معالجاتها، وآخر هذه المعالجات هو الانسحاب من الشراكة وإغلاقها، ولا يتم غالباً الاتجاه إلى المعالجات الجذرية مثل إنهاء الشراكة وإغلاقها، ولكن يتم محاولة إنعاش وتقوية الشراكة من خلال بناء قيمة جديدة للشراكة،

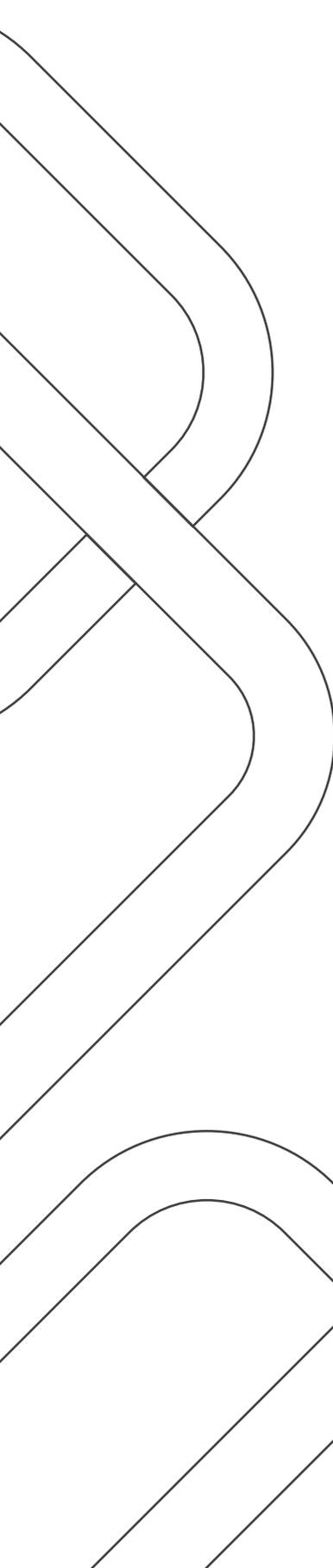
وإعادة تشكيل فرق عملها، وتحديد دقيق للمرجو من الشراكة، وفي حال تعثرت الشراكة فإنه يتم إبلاغ الأطراف الأخرى بترتيبات إنهاء الشراكة وإغلاقها، على النحو الآتي:

١. عقد اجتماع لاستعراض المراحل التي مرت بها الشراكة.
٢. إيجاد معالجات للمشاريع أو البرامج المعلقة.
٣. متابعة تنفيذ المعالجات المقترحة.
٤. إقفال جميع الأعمال المرتبطة بالتحالف والمشاريع المنبثقة عنه.
٥. توقيع اتفاق لإنهاء الشراكة.

### **المحور التاسع: أسباب إنهاء الشراكات القائمة:**

نتيجة لطبيعة الأعمال المختلفة، ونتيجة لعدم ثبات مستويات الأداء، فإنه ولعدد من الأسباب الأخرى قد تضطر المنظمات لإنهاء الشراكة القائمة كنتيجة لهذه الأسباب، وأهمها:

١. انتهاء المدة المتفق عليها للشراكة.
٢. عدم وجود رغبة في تجديد الشراكة بعد انتهاء مدتها المحددة.
٣. وجود عدد من الأنشطة المشتركة المتعثرة.
٤. عدم تفعيل الشراكة وعدم تحقق الأهداف التي أقيمت من أجلها الشراكة.
٥. عدم توازن العلاقة بين الطرفين.
٦. رغبة الطرف الآخر بإنهاء الشراكة.
٧. تعدد المشاكل المزمنة والخلافات غير المحلولة.



الفصل العاشر

**المنح**

يعتبر المنح أحد المكونات المثيرة في نتائج أعمال القطاع غير الربحي؛ حيث تسهم المنظمات المانحة في سد احتياجات أفراد المجتمع المتنوعة المادية منها والمعنوية، وله إسهامات فاعلة في مساندة القطاعات الحكومية والخاصة في تنمية المجتمع ونهضة وتطويره، وتحرص الجهات المانحة على الإسهام في الارتقاء بعمل المنظمات الممنوحة وتطويرها والرفع من مستوى العاملين فيها وتأهيلهم لينعكس ذلك على نمو القطاع غير الربحي واتساع نطاق تأثيره التنموي.

### المحور الأول: مفهوم المنح:

يقصد بالمنح في اللغة : إعطاء الشيء للانتفاع به ثم رده، وأما في الاصطلاح: يدل على إعطاء أموال أو أعيان أو خدمات من شخص أو جهة لطلب الأجر الأخرى أو المشاركة المجتمعية أو الإنسانية.

و يعرف المنح بأنه : العطية بعمومها سواء كانت مطلقة أو مستردّة؛ مثل القروض والتبرعات والهبات، أو أموالاً أو أعياناً؛ كالأطعمة؛ أو خدمات كالالتعليم وغيرها.

### المحور الثاني: أنواع المنظمات المانحة وأشكالها :

١. الجهات الحكومية المانحة : هي عبارة عن وحدة أو كيان حكومي متخصص في تقديم خدمات المنح المالي أو العيني للمنظمات غير الربحية وفق مجالها أو تخصصها؛ مثل بنك التنمية الاجتماعية، وصندوق دعم الجمعيات، ومنصة وقف، ومؤسسة سكن التنموي وغيرها.

٢. المؤسسات المانحة : هي كل كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة يؤسسه شخص أو عدة أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معا، غير هادف للربح أساساً، لتحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسسون من أموال، وهي نوعان؛ إما مؤسسة أهلية صادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، أو مؤسسة ملكية صادرة بمرسوم ملكي.

٣. الأوقاف والخيريات : هي كيانات مستمرة تقدم مساعدات مالية وخدمية وفق مصارف محددة من الواقف وآلية عمل واضحة.

٤. المكاتب الخيرية للشركات : هي إدارة أو قسم لدى الشركات تتولى صرف المبالغ المالية ومتابعة تنفيذها، وتوجد عادة في الشركات العائلية أو الفردية، وهي في الغالب لا تحقق أهداف الشركة أو توجهها، وإنما تسعى لتقديم المساعدات والعون والتطوير للمحتاجين وفق آلية عمل محددة.

٥. المسؤولية المجتمعية للشركات والمصارف : هي المبادرة الاختيارية التي تقوم بها الشركات تجاه المجتمع للمساهمة في تحسين الظروف المعيشية أو البيئية، وهي تعمل وفق آلية عمل محددة.

### المحور الثالث: أنواع منح العطاء المالي:

١. عطاء مالي غير مسترد ويقصد به التبرعات والهبات ويطلق عليه مصطلح المنح وهو الذي نقصده في هذا الفصل.
٢. عطاء مالي مسترد ويطلق عليه مصطلح التمويل.

### المحور الرابع: أركان المنح:

حتى يكون المنح فاعلاً وتتحقق به استدامة الأثر على الفئة المستهدفة، لابد أن يحتوي هذه الأركان الخمسة وهي: الأثر، والاستدامة، والمبادرة، والتوازن، والالتزام، فكل منح يقوم على هذه الأركان الخمسة فهو فعال.

١. الأثر : هو التغيير الحقيقي في الجهات المستهدفة (المستهدفات من المنح) طويل المدى.
٢. الاستدامة : هي مقاومة المتغيرات والاستمرار في العطاء وعدم التوقف.
٣. المبادرة : هي فتح آفاق جديدة وميادين أوسع من الطلب الحالي.
٤. التوازن : هو عدم التأثير سلباً على الموارد الأخرى.
٥. الالتزام : هو التزام قد يكون طويل الأمد حتى نصل إلى النتائج المرجوة.

### المحور الخامس: أهمية المنح المؤسسي الفعال:

١. استمرار الأجر والثواب من الله تعالى وعدم توقفه.
٢. الديمومة والاستمرار وعدم التوقف ومقاومة المتغيرات.
٣. المساهمة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي في المجتمعات المختلفة.
٤. تخفيض التكلفة مع رفع الجودة في عمليات التشغيل والإدارة.
٥. المحافظة على الموارد البيئية والاجتماعية والتوازن في التأثير فيها.
٦. المساهمة في تحقيق الرفاهية والسعادة للجميع وليس لفئة محددة، بل يعمل في منظومة متكاملة.
٧. المساهمة في سد احتياجات الفرد، والأسرة، والمجتمع بفعالية، وكفاءة.
٨. يساعد على التمكين والاعتماد للجهات والأفراد المستفيدين.

### المحور السادس: عناصر التأثير في عملية المنح:

يتكون المنح من عناصر عدة وتؤثر في عملية المنح وذلك لتحقيق أهدافه وغاياته، وهي على النحو التالي:

أولاً: هدف المانح:

يهدف المانحون من منحهم إلى تحقيق احتياجات العمل التنموي ونفع المجتمع، وينصح في إعداد الأهداف بالتالي:

- دراسة واقع المنح والاحتياجات المجتمعية واستشراف المستقبل.
- دراسة المنح العالمي والاستفادة مع التوجهات العالمية في المنح.
- موافقتها للأنظمة والقوانين والتشريعات المرتبطة بالمنح.
- استشارة الخبراء والمتخصصين في مجال المنح والعمل التنموي.
- تحقيق قيم ورغبات المانح وتوجهاته.
- توافقها مع الموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية وغيرها.

### ثانياً: نظرية التغيير لدى المانح:

نظرية التغيير هذه تهدف إلى التغيير للأفضل، وتوحيد الرؤية بين المانح وطالب المنح، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل كبير، ومعرفة الأدوات والوسائل التي توصل للنتائج المتوقعة، وتعتمد نظرية التغيير على محددات وفق النموذج المنطقي (مدخلات ثم أنشطة ثم مخرجات ثم نتائج) ومدى الروابط بينها، ويطلق عليها النتيجة والسبب؛ حيث تركز نظرية التغيير على الافتراضات والتصورات التي ستتم والتي تدعمها الأدلة والبراهين، وفي النهاية تكون الصورة واضحة للمانح ماذا يريد أن ينجز من استراتيجيات لكي يصل إلى التغيير المنشود، ويمكن الاستفادة من الأسئلة التالية:

- ما هو التغيير الذي أريد أن أصل إليه؟ ولماذا اخترته؟
- من الذين سنعمل معهم (أفراد، منظمات، وغيرها)؟ وكيف سنعمل معهم؟ ولماذا اخترناهم؟

- ماهي مستويات التغيير؟ وهل هي للكيان المانح كاملاً أم لبرنامج نوعي في الكيان؟
- لماذا هذا التغيير بالذات؟ وهل نملك صنع هذا التغيير؟ وما هي كلفة هذا التغيير؟
- هل لدينا الممكنات لهذا التغيير؟ وما هي العوامل الداخلية والخارجية المساعدة على التغيير؟

- كيف نقيس التقدم نحو التغيير المنشود؟ وهل نملك أدوات ووسائل تطوير نظرية التغيير؟ ما هي الانحرافات المتوقعة في طريقنا والتي تعرفنا عن التغيير المنشود؟

### ثالثاً: وسيلة المنح:

يوجد عدة وسائل للمنح تعتمد على ثقافة المانح وفريق العمل وجودة المنفذين في الميدان، ومن أشهر وسائل المنح، ثلاثة أنواع:

١. النوع الأول : كيانات منح مباشر ويتم التركيز على معايير العدالة والمصداقية.
٢. النوع الثاني : كيانات منح مع التطوير ويتم التركيز على الموارد البشرية ومعايير اختيارها وتطويرها، ومن ثم استدامتها.

٣. النوع الثالث : كيانات منح مع التنفيذ ويتم التركيز على جودة معايير اختيار المنفذين ومناسبتهم لطبيعة المشروعات.

وفي هذه الأنواع نهتم بالتطوير والتحسين ووضع آليات واضحة للمنح تحقق العدالة بين طالبي المنح، وكذلك توفير أدوات تساعد في المتابعة والتقييم، وفي النهاية يتم توثيق هذه الوسيلة وربما نقلها للآخرين وقد يوجد نوع واحد أو أكثر في الجهة المانحة الواحدة. هنا أمران مهمان في وسيلة المنح؛ الأول : أهمية اطلاع المانح على سير المنح، لكي يتبناه ويمتد التزامه به ويكون جزءًا لا يتجزأ من مهامه، من خلال زيارته للمشاريع، وإطلاعه بشكل دوري على تقارير المنح، ومشاركته في نجاحات وإخفاقات المنح ليساندهم في تخطي الصعوبات وتحقيق أعلى المكاسب، أما الأمر الثاني : وضوح الصرف وتزمينه خاصة في المنح الكبيرة.

#### رابعاً: توقيت المنح:

تختلف أوقات الحاجة للمنح باختلاف المتغيرات والأحوال فبعض الأوقات نحتاج فيها إلى منح كبيرة ومباشرة مثل أوقات المناسبات العامة والكوارث والأزمات وأحياناً أخرى نحتاج فيها المنح كبيرة وطويلة المدى؛ وهي التي يسود فيها الوضع الطبيعي، لكي نستفيد من أوقات الرخاء في الاستدامة المالية وتدريب طالب المنح بالاعتماد على الذات، واستمرارية العطاء وعدم التوقف، وفي أوقات الأزمات نحتاج تفويض عالٍ في الصلاحيات لسرعة الإنجاز، وأن نراعي مناسبة توقيت المنح للممنوحين وتوافقه مع احتياجاتهم الفعلية ومناسبتهم مثل الأعياد والإجازات العامة وغير ذلك.

#### خامساً: مكان المنح:

تحديد مكان المنح جغرافياً بناء على الاحتياج في غاية الأهمية مع مراعاة توفر الموارد (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية) وممكنات العمل، وتوافق الأنظمة والعادات والتقاليد مع المنح، كل هذه المتغيرات يجب أخذها بعين الاعتبار في تحديد مكان المنح.

#### المحور السابع: قواعد أساسية في المنح:

١. المنح علم مشمول بنظام العمل الوقفي والخيري والمالي ومكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله والضريبة والزكاة ومجموعة العمل المالي (FATF) ونحوها.

٢. المنح يتم وقت الرخاء ووقت الأزمات.

٣. الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والسلامة المالية، والشفافية والإفصاح، والالتزام والامتنال، مهمة في العمل المانح.

٤. وجود معدل (نسبة) منح (صرف) واضح، يعني التزاماً طويلاً من المانحين للممنوحين، ولا يتأثر معدل المنح في الأزمات مثل أزمة كورونا.

٥. يتم المنح لكيانات نظامية معتمدة، وعن طريقها يتم إيصال المنح للمستحقين.

٦. عادة يتم الفصل بين النشاط الاستثماري والنشاط الخيري (الصرف).



الفصل الحادي عشر  
**قياس الأثر**

في وقتنا الحاضر الذي نشطت فيه المشاريع التنموية والرعية للمساهمة في إيجاد الحلول واغتنام الفرص ومعالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، يأتي السؤال: هل حققت المنظمات والمشاريع المأمول منها وهل أثمرت فعلاً على المستفيدين والمجتمع؟ من أجل ذلك تحرص المنظمات غير الربحية على قياس الأثر الاجتماعي، ومن أجل التأكد من جدوى البرامج والمشاريع التي تقوم بها ومن ثم نشر البيانات، وللإجابة على سؤال: هل حققت المنظمات والمشاريع المأمول منها؟ كما أن قياس الأثر في المشروعات التنموية ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتعزيز الأثر الإيجابي وتقليل الأثر السلبي.

### المحور الأول : مفهوم الأثر الاجتماعي :

يُعرّف الأثر الاجتماعي أنه محصلة التغيرات الإيجابية والسلبية، المقصودة وغير المقصودة، المباشرة وغير المباشرة، التي تطرأ على النتائج، وتسببها منظمات أو أفراد، نتيجة عمل أو تقاعس عنه.

### المحور الثاني : فوائد قياس الأثر :

١. تحقيق الكفاءة والفاعلية للمشاريع وذلك عن طريق تحديد الأولويات والحاجات التنموية الملحة وتركيز الجهود في المجالات ذات الأثر الأكبر.
٢. تحسين اتخاذ قرارات مستندة على الأدلة تتعلق بمصير توسيع أو تقليص أو إغلاق المشروع.
٣. تحسين السمعة وبناء الصورة الذهنية عن المنظمة، مما يكسب المنظمة الوفرة المالية بحظيها على ثقة المتبرعين.
٤. تطوير استراتيجية المنظمة وتحسين التخطيط والتصميم والتنفيذ المستقبلي، وذلك بناء على البيانات المتحصلة عليها من قياس الأثر.
٥. اطلاع المجتمع والجهات الإشرافية وتمكينهم من المساءلة عن جدوى المشاريع التي تقوم بها.

### المحور الثالث : الفرق بين تصميم وإدارة وقياس الأثر:

أولاً: تصميم الأثر:

هي عملية تحديد الأثر المنشود للمنظمة أو المشروع وآلية الوصول له.

ثانياً: إدارة الأثر:

هي عملية متابعة وقياس أثر المنظمة أو المشروع وتحسين الأداء، للوصول إلى تحقيق الأثر النهائي المقصود.

### ثالثاً: قياس الأثر:

هي عملية التقييم النوعي أو الكمي للأثر، الذي يسعى لقياس انتشار وعمق وسبب التغييرات التي حصلت جراء عملٍ أو أمر معين، وسبب ذكر (جراء عملٍ أو أمر معين): أن قياس الأثر لا يختص فقط بالمشاريع التي تم العمل عليها، فقد يقاس أثر أمر لم يقم الانسان بإنشائه مثل: الغابات أو الأنهار على حياة الناس. ويوضح الجدول التالي المقارنة بينهم :

المعيار	تصميم الأثر	إدارة الأثر	قياس الأثر
فترة التطبيق	قبل بدء المشروع	أثناء المشروع	بعد نهاية المشروع
واقعية القياس	تقديري	فعلي	فعلي
الغرض	تحديد الأثر وآلية الوصول له	الرقابة والتحسين المستمر لتحقيق الأثر المنشود.	تحسين اتخاذ القرارات المستقبلية بناء على نتائج القياس

### المحور الرابع: مبادئ قياس الأثر:

يتخذ قياس الأثر مبادئ يركز عليها في عملية تقييم الأثر، وهي معايير تمكن من تحقيق الغاية من قياس الأثر الاجتماعي بشكل موضوعي ومبني على الحقائق. ونتناول توضيح هذه المبادئ في التالي :

1. إشراك أصحاب المصلحة، من خلال تفعيل دور كل أصحاب المصلحة، وإشراك من يسهم في التأثير على المشروع أو يتأثر منه في تقييم الأثر الاجتماعي.
2. ماهية التغييرات في قياس الأثر التي لابد أن يركز عليها المشروع، وتوثيق النتائج التي حصلت جراء كل نشاط.
3. توثيق الأمور المهمة، وتوثيق النتائج التي يبنى عليها قرارات، فقد يكون عدد النتائج كثيرة ولكن ليس لها أهميتها أو ثقلها، فعند التوثيق يجب التركيز على البيانات الجوهرية التي لا يمكن استنتاجها بسهولة.
4. تنوع طرق جمع البيانات، للتأكد من الشمولية والإنصاف في جمع البيانات.
5. عدم المبالغة في تضخيم الأثر؛ ليكون قياس الأثر منطقياً عند رصد الآثار المرتبطة.
6. التحلي بالشفافية، ويقوم هذا المبدأ على أن تكون الآثار مربوطة بشرح يوضح كيفية الوصول لهذا الأثر.

٧. عدم تعجل النتيجة، ويقدر وقت القياس بستة أشهر من نهاية المشروع إلى ثلاث سنوات.

٨. التحقق من النتيجة، لابد أن ينظر للنتائج بعين الفاحص لواقعية نتائج قياس الأثر، وأن يتم تحكيم تقرير الأثر من جهة خارجية عن قام بالقياس.

### المحور الخامس: المؤثرات على قياس الأثر:

قياس الأثر قد يتعرض لأمر تحد من دقة البيانات مما يؤثر سلباً على نتائج تقييم الأثر، ومن هذه الأمور :

١. القياس بعد بدء المشروع أو نهايته.

٢. تأخير القياس أو التكبير به.

٣. عدم التمييز بين الأثر والنتائج.

٤. التحيز وعدم الحيادية في جمع البيانات.

٥. عدم التركيز على الأمور المؤثرة.

### المحور السادس: وسائل قياس الأثر:

تتعد المنهجيات والأدوات لقياس الأثر ويختلف استخدامها بناء على اختلاف الأهداف، وهي :

١. القياس الكمي، وهي المقاييس التي تقدر الأثر بحساب القيمة والتكلفة، مثل:

منهجية تحليل التكلفة والعائد CBA، ومنهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي SROI.

٢. القياس النوعي، وهي المقاييس التي تقوم برصد مجموعة التغييرات التي طرأت وكيف حصلت، مثل: منهجية نظرية التغيير، ومنهجية البيانات الرشيقة.

٣. هنالك مقاييس نوعية متخصصة في أمور محددة، مثل: منهجية كيرك باتريك لقياس الأثر التدريبي.

### المحور السابع: المنهجيات:

أولاً: منهجية نظرية التغيير (Theory of Change):

هي منهجية تخطيط استراتيجي تساعد المنظمات التي تهدف للتأثير في المجتمع من رسم مسار منطقي ومدعم بالأدلة يربط بين الأثر بعيد المدى والتدخلات التي تقوم بها المنظمة، بمعنى: أنها تعمل بطريقة تفكير عكسية تبدأ بتحديد الهدف النهائي طويل المدى، ثم يتبعها الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى، وصولاً إلى الأنشطة التي يجب أن تقام لكي يتم التوصل للأهداف المكتوبة، وكل هدف أو نشاط يكون مرتبط بالهدف الذي قبله بشكل سببي، ويعمل هذا الإطار على توضيح مبسط لنظرية التغيير:



### تمتاز المنهجية بـ:

١. منطقيتها في رسم الأثر الاجتماعي.
٢. إعطائها تصور بالأثر المتوقع قبل بدء المشروع.
٣. توضيحها الأنشطة التي مكنت من الوصول للأثر.

### سلبية المنهجية:

يعد موقع العمل بها في دورة حياة المشروع أمراً سلبياً، حيث موضعه عند (تصميم المشروع)، وعلى هذا فلا بد أن تكتب منهجية القياس قبل بدء المشروع لتكون قابلة لقياس الأثر بها.

(Social Return On Investment) SROI) ثانياً: منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي هي منهجية لقياس واحتساب القيمة الاجتماعية نقدياً عن طريق حساب نسبة الفوائد إلى التكاليف بهدف معرفة العائد على الاستثمار الاجتماعي، ولتوضيح ذلك على سبيل المثال: أقيم مشروع خيرى لتعليم الأراامل على صنع الملابس، وكان العائد مقابل كل ريال واحد ينفق في المشروع يعود بريالين على المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، وتحظى المنهجية باعتراف على مستوى دول العالم، وتعتمدها عدة دول في قياس العائد على الاستثمار.

### وتنقسم المنهجية إلى نوعين، هما:

- أ. قياس تقييمي : ويتم القيام به بأثر رجعي واستناداً على نتائج حدثت بالفعل.
- ب. تقديري : ويقوم على توقع نسبة القيمة الاجتماعية التي سيتم إنشاؤها إذا حققت الأنشطة نتائجها المرجوة.

### تمتاز المنهجية بأنها:

١. أداة فعالة للتخطيط للمساعدة على الفهم العميق للقيمة الاجتماعية للمشروع، واتخاذ القرارات المستندة إلى أدلة بشأن توسيع المشاريع أو تقليصها أو إنهاؤها.
٢. أداة تمكن مديري المشاريع من تركيز الاستثمار في المجالات ذات العائد الاجتماعي الأكبر، وتحقيق الكفاءة في التنفيذ.

٣. توفر لغة مشتركة بين مختلف أصحاب المصلحة، عن طريق تقييم الأثر الاجتماعي بقيم مالية وفق منهجية معتمدة.

#### سلبية المنهجية:

١. يصعب في المنهجية قياس وتقدير بعض الجوانب كالمناصرة والتأييد.
٢. أن أسلوب العرض فيها يخرج العمل الخيري من الصورة الحسنة لقيمتها الاجتماعية إلى جفاف الأرقام.

#### ثالثاً: منهجية البيانات المرنة لقياس الأثر الاجتماعي

(lean data approaches to measure social impact) :

هي طريقة لقياس الأثر تركز على جمع البيانات الرشيقة واستخدامها بأقل هدر وتكلفة، عن طريق التواصل المباشر مع المستفيدين النهائيين بكفاءة وسرعة.

تمتاز المنهجية بـ :

١. استخدام التقنية والوسائل المبسطة لجمع البيانات.
٢. الوصول للمستفيد النهائي لأخذ البيانات.
٣. التركيز على الأسئلة التي يصنع منها قرارات وإجراءات، والابتعاد عن أسئلة نقل الواقع.

#### سلبية المنهجية:

١. عدم دقة تحديد الأثر للمشروع.
٢. تميل المنهجية في المضمون إلى منهجية تقييم للمخرجات أكثر من كونها منهجية قياس للأثر.

ومن المنهجيات التي لم يتم ذكرها وتختص بقياس الأثر الاجتماعي:

١. منهجية Pifed من جامعة Enap.
٢. منهجية البنك الدولي لقياس الأثر الاجتماعي.
٣. منهجية الأبحاث التجريبية وشبه التجريبية
٤. منهجية تحليل التكلفة والعائد.
٥. منهجية محاذاة المهمة.

#### المحور الثامن : أدوات في قياس الأثر:

أولاً: أداة كيرك باتريك لقياس الأثر التدريبي:

هي منهجية تختص فقط بقياس الأثر التدريبي، وعلاقته بتطوير الأداء. وتقوم على أربع مستويات رئيسية:

١. ردة الفعل : ويتم في هذا المستوى قياس ردة الفعل لدى المتدربين، وما هو انطباعهم حول البرنامج؟ وهل تقبلوه؟ وهل يوصون به مستقبلاً؟

٢. **التعلم** : وفي هذا المستوى يتم قياس مدى ازدياد المعرفة والمهارات لدى المتدربين.
٣. **السلوك** : ويتم في هذا المستوى قياس مدى قيام المتدربين بتطبيق البرنامج التدريبي عند العودة للوظيفة.
٤. **النتائج** : ويتم خلال هذا المستوى قياس تأثير التدريب على تحسن أداء العمل.

ثانياً: أداة (IRIS+) :

هو موقع إلكتروني يربط بين أهداف التنمية المستدامة ومؤشرات لقياس الأثر الاجتماعي مدعمة بالأدلة، ويسهل تقييم الأثر الاجتماعي للمشروع بناء على المعلومات المدخلة في الأداة.

ثالثاً: أداة ساميتريكا (SAMETRICA):

وهي منصة سحابية كندية تعد من المنصات الأولى التي تم تطويرها لمساعدة المنظمات على قياس النتائج، وهي حل معقول للمنظمات التي تسعى لاتخاذ الخطوة الأولى في إدارة الأثر من منظور العائد الاجتماعي على الاستثمار.

رابعاً: حاسبة الربح الاجتماعي ( SocialProfit Calculator ):

حاسبة سحابية بريطانية معتمدة من شبكة القيمة الاجتماعية البريطانية. تم تأسيس الحاسبة استجابة لنظام القيمة الاجتماعية لعام ٢٠١٢ الذي جعلها من المتطلبات القانونية لمنظمات القطاع العام أن تأخذ في الاعتبار التأثير الاجتماعي والاقتصادي والبيئي أثناء التخطيط والشراء وتقديم المشاريع والخدمات في بريطانيا.

خامساً: سنزر (Sinzer):

منصة سحابية هولندية لإدارة الأثر تحتوي على مميزات مشابهة لتلك التي في منصة ساميتريكا والتي تركز على الاستفادة من بيانات المسوح ونهج العائد الاجتماعي على الاستثمار. تفتقد المنصة لخاصية التحديث التلقائي وأدوات التحليل المعمقة وخصائص ربط البيانات من مصادر مختلفة.

سادساً: السويت الاجتماعي (Socialsuite):

برنامج سحابي أسترالي يسهل قياس ومراقبة أثر المنظمات وبرامجها وخدماتها على المجتمع والبيئة. يحتوي البرنامج على أدوات مبسطة ومؤتمتة لجمع البيانات وتحليلها وإدارة سير عمليات القياس بالمدد الزمنية لتساعد المنظمات من مختلف القطاعات في اكتشاف مدى تحقيق الاستثمارات في البرامج الاجتماعية أهدافها.

سابعاً: سحابة الأثر (Impact Cloud):

منصة سحابية أمريكية تتيح للممارسين تخزين البيانات وربطها بأهداف التنمية المستدامة وإدارتها وإجراء التحليلات المناسبة لها وتصميم التقارير. تم تصميم المنصة لتسهيل إدارة بيانات التأثير للمؤسسات من جميع الأنواع والأحجام مع خدمات إدارة المحافظ الاستثمارية للمؤسسات المانحة.

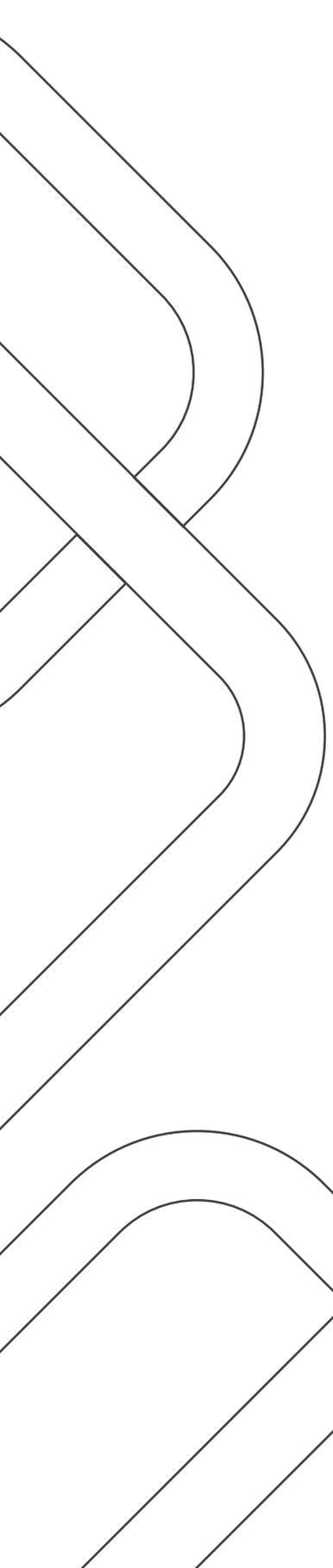
### ثامناً: نظام أثرنا:

نظام يحتوي على عدد كبير من المدخلات والمخرجات والنتائج المحتملة ومؤشراتها وأدوات قياسها وأهداف التنمية الوطنية والعالمية حسب المجالات. يساعد النظام الممارسين في المنظمات على جمع البيانات من المستفيد الأخير وتحليلها وتصديرها على لوحات أداء للمتابعة والتحسين المستمر. بالتالي يدفعهم للتركيز على النتائج الاستراتيجية والأثر بعيد المدى.

### المحور التاسع: تقارير قياس الأثر:

يتم عرض نتائج قياس الأثر من خلال تقرير مفصل، واضح بحيث يمكن فهمه بسهولة من قبل القارئ العام والمختصين ذوي الصلة. ويجب أن يحتوي على:

١. معلومات تتعلق بالمنظمة.
٢. ملخص تنفيذي مختصر للتقرير، يتضمن: التاريخ للتقرير والأنشطة ونظرة عامة عن النتائج وأبرز التوصيات.
٣. إطار قياس الأثر، يتضمن: تحديد الهدف من قياس الأثر، وما المشكلة التي يسعى المشروع لحلها.
٤. المنهجية أو الآلية التي قياس الأثر بها.
٥. الربط بين النشاط وأثره والشواهد للأثر.
٦. تقييم المخرجات والنتائج.
٧. التوصيات.



# الخاتمة

ختامًا، وبعد هذه الجرعة المعرفية، نأمل أيها القارئ أن نالت هذه المقدمات على استحسانك، وأن حققت هدفها في تجسير المفاهيم الأساسية في عمل المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وحتى يساهم فريق (إيوان) في تحقيق رسالتهم في النشر المعرفي القطاع غير الربحي، ولأن الجهد البشري ناقص، ومساحات التطوير فيه مستمرة، فإليك هذه الاستبانة التطويرية لهذا الكتاب



## المراجع

الفصل الثاني قيادة المنظمات غير الربحية		الفصل الأول مقدمة في القطاع غير الربحي	
الفصل الرابع حوكمة المنظمات غير الربحية		الفصل الثالث التخطيط في المنظمات غير الربحية	
الفصل السادس إدارة المشاريع التنموية		الفصل الخامس الابتكار والاستثمار الاجتماعي	
الفصل الثامن تنمية الموارد المالية		الفصل السابع التطوع	
الفصل العاشر المنح		الفصل التاسع الشراكات	
الفصل الثاني عشر مراجع أخرى		الفصل الحادي عشر قياس الأثر	
		النماذج	

## قالوا عن الكتاب

« دُونََ فِي هَذَا الْكُتَابِ لِيَبْقَى أَثَرُهُ لِكُلِّ مَنْتَمِي لِهَذَا الْقِطَاعِ الرَّابِحِ وَالْمَبَارِكِ؛ لِيَمْتَلِ بِكَوْرَةِ مَعْرِفِيَّةٍ وَمَدْخَلًا مَهْمَا لَمَنْ يَرِيدُ التَّعَرُّفَ عَلَيْهِ.»

د. إبراهيم بن علي المحسن  
الرئيس التنفيذي لمؤسسة سليمان الراجحي الخيرية

« وَهَذَا الْكُتَابُ أَتَوَقَّعُ أَنْ يَكُونَ فِي مَتَنَاوَلِ أَيْدِي كَثِيرٍ مِنَ النَّاسِ الَّذِينَ يَرِغْبُونَ فِي التَّعَرُّفِ عَلَى الْقِطَاعِ غَيْرِ الرَّابِحِيِّ وَيُصَلِّحُ أَنْ يَكُونَ مَقْدَمَةٌ مَخْتَصِرَةٌ كَافِيَةٌ لِيَتَعَرَّفُوا عَلَى أَدْبِيَّاتِ الْقِطَاعِ غَيْرِ الرَّابِحِيِّ وَمَفَاهِيمِهِ الْأَسَاسِيَّةِ.»

أ.د. نوح بن إبراهيم الشهري  
رئيس مجلس إدارة شركة الريادة الاجتماعية

« وَمِنْ هُنَا جَاءَتْ قِيَمَةُ هَذَا الْإِصْدَارِ، فَقَدْ رَغِبُوا فِي إِضَافَةِ مَنْتَجٍ يَثْرِي مَكْتَبَةَ الْقِطَاعِ، وَيَفْتَحُ طَرِيقًا لِكُلِّ مَنْ يَرِغِبُ فِي الْمُسَاهَمَةِ بِالْمَعْرِفَةِ فِي هَذَا الْقِطَاعِ الزَّاهِرِ.»

م. موسى بن محمد الموسى  
الرئيس التنفيذي لمؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي الخيرية

« يَسَاهِمُ هَذَا الْكُتَابُ فِي تَحْقِيقِ مَسْتَهْدَفَاتِ رُؤْيَا السُّعُودِيَّةِ لِلتَّحْفِيزِ لِلانْضِمَامِ لِقِطَاعِنَا الرَّابِحِ سِوَاءً مِنْ أَعْضَاءِ مَجْلِسِ إِدَارَةِ أَوْ أَمْنَاءِ أَوْ الْمَوْضُفِينَ وَالْقِيَادِيَّيْنَ الْجَدِّدِ لِمَنْظَمَاتِ الْقِطَاعِ غَيْرِ الرَّابِحِيِّ.»

م. مشاري بن فهد الجويره  
المشرف العام على الإدارة العامة للمسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي  
بوزارة التعليم

« وَمِمَّا أَجْدَهُ جَمِيلًا مَا يَتَنَاوَلُهُ مِنْ تَعَارِيفِ بِالْقِطَاعِ كَمَدْخَلِ رَئِيسِ يَجْعَلُ الْقَارِئَ يُلِمُّ بِمَفَاهِيمِهِ وَسَيَاقَاتِهِ؛ لِيَسْتَطِيعَ الْقَارِئُ وَالْمَهْمَتُ فِي تَطْوِيرِ مَعَارِفِهِ بِعَمَلِ الْمَنْظَمَاتِ غَيْرِ الرَّابِحِيَّةِ.»

د. أحمد بن فهد الضويان  
الأمين العام لمؤسسة علي بن عبدالعزيز الضويان الخيرية