

2024-2023

مجلس المؤسسات الأهلية
COUNCIL OF FOUNDATIONS



دراسة أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات المانحة

تنفيذ

إعداد مجلس المؤسسات الأهلية بالشراكة مع



مركز أداة للاستشارات
Adat Consulting Center (ACC)



مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية
SULAIMAN BIN ABUL AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATION

مؤسسة
عبد العزيز بن عبد الله الجميح
الخيرية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





المشرف العام على المشروع

م. عبد الرحمن بن محمد الأحيدب

المدير التنفيذي لمجلس المؤسسات الأهلية

فريق العمل

الباحث الرئيسي

د. ريهام أحمد خفاجي

أستاذ مساعد - كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية - جامعة زايد - الإمارات العربية المتحدة

الباحث المساعد

أ. بشار محمد أديب كساب

مستشار الدراسات والأبحاث - مركز أداة للاستشارات

باحث معلوماتي

أ. يوسف أحمد سالم

باحث في العلوم السياسية والشؤون الدولية

مدير المشروع

أ. فيصل بن عيضة الثقفي

مدير إدارة المشاريع - مركز أداة للاستشارات

اللجنة الفنية

د. نايف بن حمد الجابر **م. ياسر بن عبد العزيز الحضيف** **أ. آلاء بنت ناصر الجهيمان**

الشركاء والرعاة



تنفيذ



مركز أداة للاستشارات
Adat Consulting Center (ACC)

جدول المحتويات

أولاً: الملخص التنفيذي.....	5
ثانياً: المقدمة.....	9
ثالثاً: مدخل الدراسة.....	13
رابعاً: الأسس النظرية للمشروع ومعايير اختيار الدول محل الدراسة.....	25
خامساً: نموذج تحديد الاحتياجات وأولوياتها ومبرراتها.....	31
سادساً: نتائج الاحتياجات الرئيسية والفرعية للمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية.....	41
سابعاً: المؤسسات الأمريكية والبريطانية والألمانية والأوروبية التي تناولتها الدراسة.....	117
ثامناً: أفضل ممارسات المؤسسات المانحة العالمية في ضوء احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية.....	145
التوصيات الختامية.....	393
الملاحق.....	401
المراجع.....	421

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

أولاً:
الملخص التنفيذي



الملخص التنفيذي

في إطار جهود تطوير القطاع غير الربحي السعودي لتعزيز مساهماته الإغاثية والخيرية والتنمية المحلية والإقليمية والدولية، استدعى تسارع التحولات العالمية وطبيعتها المستجدة وتحدياتها المتنوعة الانفتاح على التجارب العالمية المناظرة بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية. فلا شك أن القطاع غير الربحي في المجتمعات الغربية قد خطا خطوات رائدة في المجالات الإدارية والتنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وآليات الدعم والتنفيذ وابتكار النماذج المحاسبية والتدقيق المالي وقياس الأثر الاجتماعي. ومن ثم، تتزايد أهمية التعرف على هذه الخبرات والاستفادة منها.

وبناءً على ذلك، سعى مشروع دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» الذي أجراه مركز أداة للاستشارات بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية لسد هذه الثغرة. وعمل المشروع على ثلاثة محاور متكاملة، وهي: رسم خارطة احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية: وتقضي أفضل الممارسات العالمية الهادفة لتلبية هذه الاحتياجات؛ وتقديم توصيات بآليات مناسبة لتكييف هذه الممارسات الفضلى مع احتياجات المجتمع السعودي.

واعتمدت الدراسة منهجية جمعت بين عدداً من الأدوات البحثية لبناء إطارها النظري وجمع المعلومات وتحليلها قبل تقديم توصيات عملية ختامية، وهي بترتيب حدوثها:

1 - المسح المكتبي للأدبيات والمراجع والتقارير المتخصصة في:

رصد احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة. وبالتزامن مع جهود التطوير التي حدثت في السنوات الأخيرة، جرى أيضاً الاطلاع على مواقع وتقارير العديد من المؤسسات الأهلية السعودية، ورصد منشورات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات الأهلية وموقع إنجازات رؤية 2030.



◆ بحث أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية، ومعايير تقويمها.

2 - عقد ورش عمل حضورية في الرياض والدمام وجدة في شهر يونيو 2023 مع مجموعة من ممثلي المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية لمناقشة خارطة مقترحة لاحتياجات المؤسسات المحلية فيما يتعلق ببناء قدراتها الداخلية والخارجية والفنية والبيئية المساندة. واعتمدت الدراسة في تعريف القدرات على تعريف بناء القدرات المتاح في التقرير الختامي لورشة عمل احتياجات المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية، مع الاسترشاد بالأدبيات والمراجع المتخصصة السابقة. وتم دعوة المؤسسات المشاركة بناءً على عددٍ من المعايير التي اعتمدها مجلس المؤسسات الأهلية. وتمثل أول هذه المعايير وأبرزها في اهتمام المؤسسة المشاركة بالاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، وإمكانية تبني هذه الممارسات محلياً، بالإضافة إلى معايير حول عمر المؤسسة، وضخامة إنفاقها السنوي، وتنوع مجالات منحها ومساراتها، وتعدد شراكاتها الخارجية. وضمنت هذه المعايير استقطاب المؤسسات الأشد اهتماماً بأهداف الدراسة، والأشمل رؤية لاحتياجات المؤسسات الأهلية المحلية. ورصدت الورش ردود أفعال مسؤولي المؤسسات الأهلية المشاركة ورؤيتهم لمدى الاحتياج للعناصر الموجودة في الخارطة ودرجة أولوياتها ومبررات ذلك مع إمكانية إضافتهم لعناصر احتياجات لم تقدم في الخارطة المقترحة بهدف استخلاص الخارطة الأدق لاحتياجات المؤسسات المحلية.

3 - بناء مصفوفة شاملة لجميع احتياجات المؤسسات الأهلية، ثم تحديد أولويات الاحتياجات على درجة أهمية الاحتياج وأولويته، والخروج بعدد (20) احتياج تمثل درجة أهمية أولوية عالية من أصل 65 احتياج لتحليل أفضل الممارسات العالمية في تلبيتها، بحيث تم استعراض 3-4 ممارسات عالمية لكل احتياج.

4 - بناء معايير اختيار أفضل الممارسات العالمية، ووفقاً لها تم التركيز على عدد 13 مؤسسة أمريكية، و6 مؤسسات بريطانية، و4 مؤسسات ألمانية، و5 مؤسسات أوروبية، و16 جهة مجتمعية وحكومية متعاونة مع المؤسسات الأهلية في الدول الثلاث محل الدراسة.

5 - تصميم نموذج رصد أفضل الممارسات العالمية، واستهدف تقديم المعلومات

الأساسية عن الممارسة، ورصد جوانب تميزها، وممكنات نجاحها فيما يتعلق بالقدرات الداخلية للمؤسسة ومديتها الخارجي.

6 - تحليل أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات المانحة، حيث تمت دراسة 66 ممارسة، ركز بعضها على أكثر من مؤسسة في آن واحد. وبالتالي، ورد ذكر المؤسسات الأمريكية 39 مرة، فيما تكررت المؤسسات البريطانية والألمانية 9 مرات لكل منها، وخمس مرات للمؤسسات الأوروبية، و21 مرة للجهات المجتمعية والحكومية المتعاونة مع المؤسسات الأهلية في الدول الثلاث محل الدراسة.

7 - تقديم توصيات عقب كل احتياج بآليات مناسبة لتكييف هذه الممارسات الفضلى مع احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

8 - إجراء مقابلات فردية (عن بعد) مع ممثلي عدد من المؤسسات العالمية المستهدفة، والتي تمثل بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا. وقد أجريت أربع مقابلات من الولايات المتحدة وبريطانيا، وتعذر مقابلة ممثلي أي من المؤسسات الألمانية، وأضيفت مناقشات هذه المقابلات عند استعراض الممارسات ذات الصلة وتقديم التوصيات الختامية.

9 - تنظيم لقاء لمجموعة تركيز حضره 14 من الخبراء والمستشارين والمهتمين

بمجال عمل المؤسسات الأهلية بهدف استطلاع آرائهم وملاحظاتهم على التقرير النهائي للدراسة، من حيث مدى مناسبة الممارسات التي تضمنها كل احتياج من الاحتياجات التي تناولتها الدراسة، وكيفية تطبيق الممارسات العالمية التي تضمنتها الدراسة على السياق المحلي للمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات ختامية للاستفادة من الممارسات العالمية في جهود تلبية احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية. وتمثلت أبرز هذه التوصيات في: أولوية تطوير البيئة القانونية اللازمة لتفعيل الدور المجتمعي للمؤسسات الأهلية؛ وأهمية تقوية دور المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات؛ وإلحاح تدعيم مبادئ الحوكمة في المؤسسات الأهلية ورفع كفاءتها الإدارية؛ وضرورة استكشاف الاحتياجات المجتمعية قبل التخطيط، وقياس الأثر بعد التنفيذ؛ والحاجة لتأسيس بنية تحتية للقطاع غير الربحي من الجهات المتعاونة وبيوت خبرة.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

ثانياً:
المقدمة



المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تحولات عالمية في أدوار القطاع غير الربحي بصورة عامة والمؤسسات الأهلية على وجه الخصوص، حيث تنامي تأثير هذه المؤسسات على النطاقين المحلي والعالمي. ويرجع ذلك إلى نتائج العولمة والأزمات الاقتصادية والصحية العالمية المتتالية والتسارع التقني وثورة الاتصالات الرقمية. ففي إطار هذه التحديات المتوالية، اضطلعت الحكومات بأعباء متزايدة، وتطلعت من جانبها لتنفيذ شراكات بناءة مع القطاعين الربحي وغير الربحي لإحسان القيام على الأمور الحياتية اليومية والانخراط في الاستثمار الاجتماعي والمشاركة في الأهداف التنموية. وقدمت تجربة التصدي لوباء كوفيد - 19 العديد من الدروس المستفادة حول كفاءة الشراكات الحكومية مع القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية وفعاليتها؛ فبينما بادرت الأولى بتوفير التسهيلات التشريعية، قدم الثاني الدعم المالي والخبرة الإدارية والاستثمارية، وتمتعت الأخيرة بالإنفاذية والكفاءة في توصيل الخدمات لشرائح المجتمع المتنوعة. وخلص الجميع إلى ضرورة مواصلة الشراكات العابرة للقطاعات بهدف تحقيق أقصى استفادة واستثمار لطاقت المجتمعات المحلية¹.

بالتزامن مع هذا الصعود العالمي لأدوار المؤسسات الأهلية، طرحت رؤية 2030 مشروعاً متكاملًا لدمج القطاع غير الربحي في الجهود التنموية والاستثمار الاجتماعي في البلاد. وتتمتع المملكة واقعياً بعدد هائل من المؤسسات الأهلية والمنظمات الخيرية والأوقاف، بما لا يقارن إقليمياً أو دولياً². إلا أنه في ظل التسارع الرقمي والتقني والتحولات الاجتماعية والاقتصادية المحلية والعالمية، بات هذا القطاع

1 - ريهام أحمد خفاجي، «المؤسسات الخيرية الخليجية ومرحلة كوفيد (19): ركائز الدور الحالي وتصور لمهام المستقبل»، مجلة أوقاف (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، العدد 41، نوفمبر 2021)، ص. 56-98.

2 - ريهام أحمد خفاجي، «العمل الخيري الخليجي...النشأة والتطور» التقرير الإستراتيجي للعمل الخيري الخليجي (جدة: مركز مداد للبحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الأول، 2010).



غير الربحي يحتاج إلى تطوير إداري وتنظيمي، وتنسيق بين فاعليه، وبناء شبكات الشراكة والتعاون مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، وتحسين خدماته وضمان جودتها ونفاذها إلى أقصى عدد من المنتفعين¹. فبعبارة أخرى، أصبح بذل الجهد لاستكمال بناء قدرات المؤسسات الأهلية والجمعيات الخيرية، وتهيئة البيئة الداعمة والمساندة لها هو واجب الوقت. وفي هذا السياق، جرى تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بهدف تسهيل التشريعات والإجراءات، وإنشاء قواعد البيانات الضرورية حول هذا القطاع في المملكة. كما أنشئ مجلس المؤسسات الأهلية لتفعيل أدوار هذه المؤسسات والتنسيق فيما بينها².

وبالرغم من ضخامة القطاع غير الربحي السعودي وعظم مساهماته الإغائية والخيرية والتنمية المحلية والإقليمية والدولية، إلا أن تسارع التحولات العالمية وطبيعتها المستجدة وتحدياتها المتنوعة يستدعي الانفتاح على التجارب العالمية المناظرة بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية. فلا شك أن القطاع غير الربحي في المجتمعات الغربية قد خطا خطوات رائدة في المجالات الإدارية والتنظيمية والتخطيط الاستراتيجية وآليات الدعم والتنفيذ وابتكار النماذج المحاسبية والتدقيق المالي وقياس الأثر الاجتماعي. ومن ثم، تتزايد أهمية التعرف على هذه الخبرات والاستفادة منها. وعلى مدار العقد الماضي، بذلت في هذا الصدد جهوداً فردية للعديد من المؤسسات الأهلية والمراكز البحثية السعودية التي بادر بعضها للاطلاع على التجارب الغربية ونقل خبراتها. وتحمد لهذه الجهود مبادراتها، إلا أنها لم تكن تراكمية، وافتقر بعضها للرؤية الشاملة النازمة بين احتياجات المؤسسات السعودية والاستفادة من الممارسات العالمية³. كما أن تباين البيئات والثقافات

1- Riham Ahmed Khafagy. (2011). "Gulf Philanthropy: Structural, Domestic and Global Challenges," Working Series Papers, International Society for Third Sector Research, <http://www.istr.org/resource/resmgr/working-papers-istanbul/khafagy-wp10.pdf>.

2 - موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي <https://ncnp.gov.sa/ar>

موقع مجلس المؤسسات الأهلية السعودية <https://www.cof.sa>

3- Riham Ahmed Khafagy. (2009). Global Philanthropy: Gulf Organizations and Lessons from Western Foundations, Global Studies Journal, Vol.2. No.1. pp.155-170.

والسياقات الاقتصادية والاجتماعية يدفعنا إلى التدقيق في الآليات والخبرات العالمية المستهدفة بالنقل والتطبيق في المجتمع السعودي. وبناءً على ذلك، هدف مشروع دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» الذي أجراه مركز أداة للاستشارات بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية لسد هذه الثغرة. وعمل المشروع على ثلاثة محاور متكاملة، وهي: رسم خارطة احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية؛ وتقصي أفضل الممارسات العالمية الهادفة لتلبية هذه الاحتياجات؛ وتقديم توصيات بآليات مناسبة لتكييف هذه الممارسات الفضلى مع احتياجات المجتمع السعودي.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

ثالثاً:
مدخل الدراسة

1 - أهداف الدراسة

- سعت دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية إلى تحقيق عدة غايات، تتمثل في:
- 1 - تحليل الاحتياج التطويري المحلي للمؤسسات الأهلية.
 - 2 - استقصاء أفضل الممارسات العالمية لعمل المؤسسات الأهلية المانحة، وفق الاحتياج المحلي.
 - 3 - جمع الممارسات العالمية وفق الاحتياج المحلي وتحليلها.
 - 4 - موائمة المعرفة المكتسبة من الاستقصاء مع بيئة المؤسسات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
 - 5 - ترجمة أفضل الممارسات العالمية لنماذج عمل قابلة للتطبيق محلياً.

2 - أهمية الدراسة

أدرك القائمون على مشروع دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» الدور المؤثر الذي يمارسه القطاع غير الربحي، وتحديدًا المؤسسات الأهلية، في المملكة العربية السعودية. ومن ثم، لم يستهدف المشروع النقل الكامل للتجارب العالمية إلى البلاد، أخذاً في الاعتبار تميز التجربة المحلية وعراقتها. إلا أنه سعى لتطوير هذه التجربة من خلال الاستفادة من الخبرات العالمية بصورة انتقائية وتراكمية. وتأتي أهمية الدراسة في كونها:

◆ مسحية على الصعيد المحلي؛ حيث تتجه بدايةً لدراسة احتياجات المؤسسات الأهلية المحلية على عدة مستويات معنية ببناء قدراتها الداخلية والخارجية والفنية والبيئة المساندة لها. ومن الجدير بالذكر، أن هذه الدراسة تعد غير مسبوقة، على حد علم القائمين على المشروع، في استطلاع احتياجات المؤسسات الأهلية بالتواز مع التحولات الإدارية والتنظيمية والتشريعية الهائلة التي شهدها القطاع الربحي في السنوات الأخيرة فيما بعد تدشين رؤية 2030 في عام 2017.

◆ انتقائية على الصعيد العالمي: فبناءً على تقصي الاحتياجات المحلية، رصدت الدراسة أفضل الممارسات العالمية لتلبية هذه الاحتياجات، بما جعلها مركزة في غاياتها ونتائجها.



◆ تكييفية في مجال المعرفة: هدفت لتقديم تصور شامل في مجال المعرفة المكتسبة للمؤسسات الأهلية السعودية حول أوجه الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، وتوطينها في البيئة المحلية.

وبالتالي، اجتهدت الدراسة للخروج برؤية شاملة حول كيفية توظيف أفضل الممارسات العالمية لتلبية الاحتياجات المحلية للمؤسسات الأهلية. وأسهمت الدراسة في ذلك من خلال:

◆ تحديث خارطة الاحتياجات المحلية في ضوء التحولات المحلية والعالمية المتسارعة.

◆ تحليل أفضل النماذج العالمية الرائدة في مجالاتها والتي تلبي الاحتياجات المحلية.

◆ محاولة توطین النماذج العالمية في البيئة السعودية بهدف الوصول لأفضل النتائج. ويؤدي ذلك بدوره إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل، على سبيل المثال:

◆ بناء أدوات محلية للبحث والتقصي ونماذج للحوكمة على غرار النماذج العالمية.

◆ تأسيس مراكز بحثية وبرامج دراسية تلبي احتياجات القطاع غير الربحي المحلي، كتحريب الكوادر البشرية وإجراء البحوث ودراسات الجدوى، ورصد خارطة الاحتياجات المجتمعية التنموية والعاجلة.

3 - أدوات الدراسة

وظفت الدراسة عدداً من الأدوات البحثية لبناء إطارها النظري وجمع المعلومات وتحليلها، وهي:

1 - المسح المكتبي للأدبيات والمراجع والتقارير المتخصصة في:

◆ رصد احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة. وبالتزامن مع جهود التطوير التي حدثت في السنوات الأخيرة، جرى أيضاً الاطلاع على مواقع وتقارير العديد من المؤسسات الأهلية السعودية، ورصد منشورات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات الأهلية وموقع إنجازات رؤية 2030¹.

1. تمكين القطاع غير الربحي في رؤية 2030،

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/a-vision-that-empowers-giving/>

- ◆ بحث أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية، ومعايير تقويمها.
- 2 - عقد ورش عمل حضورية مع مجموعة من ممثلي المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية لمناقشة خارطة مقترحة لاحتياجات المؤسسات المحلية فيما يتعلق ببناء قدراتها الداخلية والخارجية والفنية والبيئة المساندة. وتم دعوة المؤسسات المشاركة بناءً على عدد من المعايير التي اعتمدها مجلس المؤسسات الأهلية. وتمثل أول هذه المعايير وأبرزها في اهتمام المؤسسة المشاركة بالاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، وإمكانية تبني هذه الممارسات محلياً، بالإضافة إلى معايير حول عمر المؤسسة، وضخامة إنفاقها السنوي، وتنوع مجالات منحها ومساراتها، وتعدد شراكاتها الخارجية¹. وضمنت هذه المعايير استقطاب المؤسسات الأشد اهتماماً بأهداف الدراسة، والأشمل رؤية لاحتياجات المؤسسات الأهلية المحلية. ورصدت الورش ردود أفعال مسؤولي المؤسسات الأهلية المشاركة ورؤيتهم لمدى الاحتياج للعناصر الموجودة في الخارطة ودرجة أولوياتها ومبررات ذلك مع إمكانية إضافتهم لعناصر احتياجات لم تقدم في الخارطة المقترحة بهدف استخلاص الخارطة الأدق لاحتياجات المؤسسات المحلية.
- 3 - بناء مصفوفة احتياجات المؤسسات الأهلية لتحليل أفضل الممارسات العالمية في تلبيةها، بحيث تم استعراض 3-5 ممارسات عالمية لكل احتياج.
- 4 - إجراء مقابلات فردية (عن بعد) مع ممثلي عدد من المؤسسات العالمية المستهدفة، والتي تمثل ثلاث دول هي ألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ترد معايير اختيار هذه الدول في عنوان لاحق، للحصول على تفاصيل الممارسات المختارة وبما يتوافق مع الاحتياج الخاص بهذه الممارسة. أجريت أربع مقابلات، وأضيفت مناقشاتها عند استعراض الممارسات ذات الصلة في الأجزاء التالية من التقرير.
- 5 - تنظيم لقاء لمجموعة تركيز حضره 14 من الخبراء والمستشارين والمهتمين بمجال عمل المؤسسات الأهلية بهدف استطلاع آرائهم وملاحظاتهم على التقرير النهائي للدراسة.

1. موقع منصة إحسان للعمل الخيري، <https://ehsan.sa>؛ وزارة التنمية البشرية المملكة العربية السعودية، دليل حوكمة المؤسسات الأهلية: الجزء الثاني معيار الشفافية والإفصاح، أبريل 2020؛ واقع وأولويات دعم المشاريع الخيرية لدى المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص: دراسة تحليلية، إعداد: مركز أداة للاستشارات، ديسمبر 2019.



4 - مصطلحات الدراسة

1 - المؤسسات الأهلية

يعد مفهوم المؤسسات الأهلية هو المفهوم المفتاحي للدراسة، ويندرج ضمن شبكة أوسع من المؤسسات الناشطة في مجال القطاع غير الربحي. وصمم ليستر سولمون وهلموت أنهير التصنيف الدولي للمؤسسات غير الهادفة للربح بناءً على معيار طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة. ومن ثم، قسمت هذه المؤسسات إلى اثني عشر مجموعة أساسية، تضم بدورها أربع وعشرون فئة فرعية. وتشمل الفئات التالية¹:

- 1 - المنظمات الثقافية والترفيهية؛ وتضم مؤسسات الثقافة والفنون، والنوادي الرياضية، والنوادي الاجتماعية والترفيهية الأخرى.
- 2 - المؤسسات التعليمية والبحثية، وتضم مؤسسات التعليم العالي، والمدارس، والجهات البحثية.
- 3 - المراكز الطبية؛ وتضم المستشفيات ومراكز إعادة التأهيل، ودور الرعاية، ومراكز الصحة النفسية والعقلية، والخدمات الصحية الأخرى.
- 4 - الخدمات الاجتماعية؛ وتضم مراكز الخدمات الاجتماعية، والجهات الإغاثية.
- 5 - جماعات البيئة؛ وتضم المدافعين عن البيئة، وجماعات الحفاظ على الحيوان.
- 6 - جمعيات التنمية والإسكان؛ وتضم جمعيات تنمية المجتمع، وجمعيات الإسكان، وجمعيات التوظيف والتدريب.
- 7 - الجماعات القانونية والسياسية؛ وتضم المنظمات المدنية، ومراكز الخدمات القانونية، والمنظمات السياسية.
- 8 - المؤسسات الخيرية والتطوعية.
- 9 - المنظمات الدولية غير الهادفة للربح.
- 10 - الجمعيات الدينية.
- 11 - الاتحادات العمالية والمهنية وغرف رجال الأعمال.
- 12 - المنظمات الأخرى غير المصنفة في الفئات السابقة.

1. Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. 1992. "In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification". *Voluntas*. 3, 267–309. <https://doi.org/10.1007/BF01397460>, pp.10-15.

ووفقاً لهذا التصنيف، فإن فئة المؤسسات الخيرية والتطوعية هي الأكثر انطباقاً على أنشطة المؤسسات الأهلية مقارنة بغيرها من تصنيفات القطاع غير الربحي. ويعرف هلموت أنهير الأستاذ بجامعة هيرتي الألمانية المؤسسات الأهلية بكونها «المؤسسات الخيرية المستقلة ذات الوقفيات المخصصة لخدمة الأهداف العامة من خلال تقديم منح للأفراد والمنظمات المتلقية»¹. وفي هذا السياق، يعقد أنهير الصلة بين هذه المؤسسات وممارسة «العمل الخيري الاستراتيجي» ارتباطاً بثلاثة جوانب: وجود مانحين يسعون لبلورة أهداف مجتمعية محددة بدقة والسعي لتحقيقها؛ ومحاولة تحقيق هذه الأهداف وفق استراتيجيات مدعومة بالأدلة؛ ووجود رقابة على الجهود المبذولة لتحقيق مخرجات وتقويم نجاحها في تحقيق الأهداف المصممة. وهو ما يعتبره أنهير مؤشراً على عقلانية هذا القطاع، وجزءاً من مهنيته بالتزامن مع نشره لثقافة الإدارة².

وعلى الصعيد المحلي في المملكة العربية السعودية، يشير التقرير السنوي الصادر في عام 2022 للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى هذا القطاع باعتباره «منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات الحكومية، التي لا تستهدف الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غير ها من أغراض النفع العام أو المخصص». وتعرف منظمات القطاع غير الربحي بأنها «أي مجموعة أو كيان غير حكومي، ذي تنظيم مستمر، يهدف إلى تحقيق غرض غير ربحي أساساً»³.

وفي هذا السياق، يتم تقسيم مؤسسات القطاع غير الربحي إلى⁴:

1 - الجمعيات الأهلية، وتعرف باعتبارها «كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة

1.H. K. Anheier, & D. Leat. (2018). Performance Measurement in Philanthropic Foundations: The Ambiguity of Success and Failure. Taylor & Francis Group. p.1

2. Ibid., p. 9.

3. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عام 2022، ص. 14

4. المرجع السابق.



أو غير معينة مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً غير هادفة للربح أساساً وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض التعاون أو التكافل.»

2 - المؤسسات الأهلية: ويقصد بها "أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادف للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو هبات أو وصايا."

3 - الصناديق الأهلية: وهي مؤسسات أهلية غير ربحية يقصد من إنشائها تعزيز صلة الرحم وبث روح التآلف والتكافل بين أفراد العائلة الواحدة وتنظيم سبل الإحسان فيها.

ورصدت دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية تمهيداً لتقصي أفضل الممارسات العالمية لتلبية هذه الاحتياجات، فيما تخرج احتياجات الجمعيات الأهلية والصناديق الأهلية عن نطاق الدراسة وتركيزها.

2 - احتياجات المؤسسات الأهلية

تواجه المؤسسات الأهلية ذات الأهداف المجتمعية الكبرى تحديات جمّة عند تقويم رؤيتها وهيكلها وبرامجها بهدف الوقوف على احتياجاتها؛ ومن أبرزها: كيفية تقويم أداء برامجها ومشروعاتها قياساً على أهدافها، وتحديد مدى علاقة المؤسسة وأنشطتها بمؤشرات التغيير الاجتماعي المدققة. وبصورة أدق، فإن التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية في تقويم احتياجاتها تبدأ بمحاولة تعريف هذه الاحتياجات، وتقويم المخاطر، وتخصيص الموارد، والإدارة، ونوعية القيادة، وتوقيت الفعل، وصياغة المشروع والبرنامج بما يساهم بدوره في تحقيق عائدته، وكيفية الإدارة والتخطيط، ومدى المرونة في التخطيط، وإمكانية البحث عن شركاء وحلفاء للدخول في شراكات بالرغم من التعقيدات التي ليس أقلها الوقت وبناء التوافق والمخاطر المحتملة على السمعة والصعوبات في ادعاء ملكية نتائج الشراكات وكيفية إدارة عدم اليقين والغموض.

ورصد د. سامي الشهراني جملة من التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وعلى وجه الأخص المؤسسات الأهلية المحلية، في ضوء المهام المنوطة بها في رؤية 2030. وتمثلت أبرز هذه التحديات في: قلة الكفاءات والقدرات البشرية بسبب ضعف جاذبية القطاع للكوادر المؤهلة؛ وضعف الإدارة الاستراتيجية والمالية؛ وشح البيانات والمعلومات المتوفرة عن القطاع؛ وعدم اكتمال البيئة التشريعية الممكنة لعمل القطاع غير الربحي المحلي؛ ومحدودية الاستخدام الفعال للتقنية الحديثة. وأضاف الشهراني بالنسبة للمؤسسات الأهلية وجود تحديات متعلقة بكفاءتها المؤسسية من حيث جودة حوكمة العلاقات الداخلية وكفاءة عمليات التشغيل والإنفاق. وبناءً على ذلك، أوصى بربط الاستراتيجيات في القطاع غير الربحي بمستهدفات رؤية 2030؛ وزيادة دعم الاستثمار في الكفاءات البشرية وبناء قدراتها؛ وتحفيز الجهات المجتمعية المتنوعة على تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن القطاع غير الربحي؛ وتعزيز مساهمات المؤسسات الأهلية في سد الاحتياجات التنموية، مثل: محو الأمية والبطالة؛ وتبني المنح التشاركي لتعظيم الأثر الاجتماعي؛ وتناقل الخبرات بين المؤسسات الأهلية وتعزيز شراكاتها سواء مع القطاع الحكومي أو المؤسسات المجتمعية المناظرة لها¹.

وفي الإطار ذاته، أكد د. علي الشهري في تقرير مجموعة تركيز «احتياجات المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية» على أولوية تسهيل الإجراءات النظامية للجهات المانحة؛ وضرورة فتح المجال أمامها للمشاركة التنموية؛ وأهمية اعتبار المؤسسات الأهلية جزء من منظومة صنع القرار. واتفق الشهري مع الشهراني على إلحاح تطوير التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية، وضرورة استقطاب الكوادر البشرية الكفاء، وبناء قواعد البيانات، وحسن إدارة المعرفة. ولفت الشهري النظر إلى جوهرية دور المؤسسات الوسيطة كأحد احتياجات المؤسسات الأهلية، حيث تقوم الأولى على إعداد دراسات علمية عن واقع القطاع غير الربحي، ورصد الاحتياجات المجتمعية بما يتيح له صياغة خطته الاستراتيجية وترتيب أولوياته

1. سامي بن سفر الشهراني، التحديات التي تواجه المجلس والمؤسسات الأهلية: ورقة عمل تحاول حصر أهم التحديات وتقدم أهم التوصيات لمستقبل المجلس والمؤسسات الأهلية، ملتقى المؤسسات الأهلية: تكامل الأثر.



التنفيذية، وتقديم دراسات استشراف لمستقبل القطاع، وقياس أثره الاجتماعي. واعتبر أن التنسيق وتبادل الخبرات وعقد الشراكات الاستراتيجية على قمة احتياجات المؤسسات الأهلية في تفاعلاتها مع بعضها البعض. ولم يغفل الشهري أهمية دور الإعلام في تحسين الصورة الذهنية عن القطاع غير الربحي والترويج لرسائله وجهوده¹.

واستناداً إلى ما سبق، تم حصر الاحتياجات في الجوانب المتعلقة ببناء القدرات الداخلية والخارجية والفنية والبيئة المساندة². واعتمدت الدراسة في تعريف القدرات على تعريف بناء القدرات المتاح في التقرير الختامي لورشة عمل احتياجات المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية³. وبناءً على الاسترشاد بما سبقت الإشارة إليه من أدبيات وبالعديد من الوثائق والبحوث الأخرى التي رصدت ملامح المؤسسات الأهلية السعودية واحتياجاتها في فترات سابقة⁴، تم بناء التصور

1. علي بن محمد العلي الشهري، تقرير مجموعة تركيز "احتياجات المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية"، مركز مداد للدراسات والبحوث، 2016.

2. Ibid., p. 2; Evaluation on Philanthropy: Perspectives from the Field. (N.D.). Grantmakers for Effective Organization & Council on Foundations.

3. التقرير الختامي لورشة عمل احتياجات المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، إعداد: المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بالتعاون جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، رجب ١٤٣١.

4. اتجاهات المنح للمؤسسات الأهلية والأوقاف المانحة: في المملكة العربية السعودية: دراسة وصفية ميدانية، إعداد: المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية والشراكة مع أوقاف علي بن عبد العزيز الضويان وعبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيرية، صفر 1444 - سبتمبر 2022؛ سامي بن سفر الشهراني، التحديات التي تواجه المجلس والمؤسسات الأهلية: ورقة عمل تحاول حصر أهم التحديات وتقدم أهم التوصيات لمستقبل المجلس والمؤسسات الأهلية، ملتقى المؤسسات الأهلية: تكامل الأثر؛ علي بن محمد العلي الشهري، تقرير مجموعة تركيز "احتياجات المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية"، مركز مداد للدراسات والبحوث، 2016؛ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عام 2022؛ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2021: حالة الجمعيات الأهلية؛ مجلس المؤسسات الأهلية، وثيقة "تحديات المؤسسات الأهلية"؛ إبراهيم بن علي المحسن، دراسة عن أداء المؤسسات والجهات المانحة في المملكة العربية السعودية، جزء من رسالة دكتوراه مقدمة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ما بين عامي (2020-2021)؛

Mohammad Hisham Dafterdar. (July 2011). "Toward Effective Legal Regulations and an Enabling Environment for Inalienable Muslim Endowments (Awqāf)". Islam and Civilisational Renewal. Vol. 2. Iss. 4.



التالي عن احتياجات المؤسسات الأهلية في مجالات القدرات الداخلية والخارجية والفنية والمساندة:

1- احتياجات القدرات الداخلية: يقصد بها الاحتياجات الضرورية لإنجاز أنشطة

المؤسسة والقيام بوظائفها، وترتبط هذه الاحتياجات بقيم المؤسسة والتنظيم والقيادة والحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، وتتصل بما ذكرته الدراسات السابقة عن احتياج المؤسسات الأهلية المحلية لتطوير خططها الاستراتيجية، ورفع كفاءة مواردها البشرية وإدارتها المالية، والاندماج في الخطط التنموية. ولذلك، تطرقت إلى:

◆ تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ومدى ارتباطها بتحقيق أهداف مجتمعية كبرى، كالقضاء على الفقر أو تمكين المرأة والشباب للتعامل مع تحدي تطوير الاستراتيجية والاندماج في الخطط التنموية.

◆ معايير اختيار القيادة ونشر الثقافة المؤسسية وضمان شفافية آليات اتخاذ القرار للتعامل مع تحدي ضعف الثقافة المؤسسية واستقطاب الكفاءات.

◆ قواعد الإدارة المالية والاستثمار التي تجمع بين تأسيس أصول مستدامة للمؤسسات الأهلية وتوفير استثمارات آمنة لها وبين التدقيق المحاسبي الذي يراعي مقتضيات الأثر الاجتماعي سعياً لبناء نموذج حوكمة متميز للمؤسسات الأهلية.

◆ رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال تدريبها وزيادة الحوافز لاستقطاب الكفاءات والمتابعة الدورية لمهارات الموظفين وأدائهم للتعامل مع تحدي ضرورة جذب الكفاءات البشرية.

◆ بناء قواعد بيانات معرفية دقيقة لكل الموارد البشرية والمالية وأصول المؤسسات الأهلية للتعامل مع تحدي جمع البيانات وإدارة المعرفة.

2- احتياجات القدرات الخارجية: وتشير إلى احتياجات المؤسسات الأهلية اللازمة

لتفاعلها بكفاءة وفعالية مع أصحاب المصلحة والمنتفعين من خدماتها، وشركاء الجهود التنموية من الجهات الحكومية وغير الحكومية، والبيئة المحيطة محل تأثيرها واستثمارها الاجتماعي. وتتصل هذه الاحتياجات بما رصدته الدراسات السابقة حول أولويات علاقات المؤسسات الأهلية مع المؤسسات الحكومية والوسيط، وركزت هذه الاحتياجات على:



◆ التفاعل مع الجمعيات الأهلية باعتبارها المستفيد الأول من منح المؤسسات الأهلية والحلقة الوسيطة بين الأخيرة والمنتفعين من أفراد الشرائح المجتمعية المتنوعة. ويمكن في هذا السياق تقصي تأثير الجمعيات الأهلية على تصميم المؤسسات الأهلية لخطتها الاستراتيجية لتكون أكثر تعبيراً عن حاجات المجتمع ومطالبه. ولا يكتمل ذلك بدون بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الجمعيات الأهلية المتلقية للمنح ورضاها عن برامج المؤسسات الأهلية للتعامل مع تحدي تطوير خدمات المؤسسات الأهلية.

◆ التفاعل مع الجهات الحكومية التي توفر الغطاء القانوني للمؤسسات الأهلية وتقدم لها العديد من المحفزات الضريبية والقانونية لزيادة عددها وتعظيم أثرها. كما تمت هذه الجهات المؤسسات الأهلية بقواعد البيانات وخريطة الاحتياجات المجتمعية الضرورية عند تخطيط برامج المؤسسات. وفي السنوات الأخيرة، باتت الشراكة الحكومية مع المؤسسات الأهلية أحد مستهدفات رؤية 2030. ويركز هذا الجانب على تحدي تطوير البيئة القانونية الممكنة للمؤسسات الأهلية، وتحدي بناء شراكات مع الجهات الحكومية.

◆ التشبيك بين المؤسسات الأهلية وبعضها من شركاء المسؤولين والرسالة أصبح أيضاً يمثل ضرورة لتدشين المبادرات المجتمعية الكبرى ذات التمويل الضخم والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، فلم يعد من المستطاع اضطلاع مؤسسة بمفردها بمثل هذه النوعية من المشروعات. ويأتي مشروع دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» ليفتح آفاقاً جديدة للتشبيك المعرفي بين المؤسسات الأهلية السعودية ونظيرتها العالمية من خلال الاستفادة من أفضل ممارسات الأخيرة في تلبية احتياجات الأولى. ويتعامل هذا البعد مع تحدي بناء الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض، وتحدي دمج هذه المؤسسات في رؤية 2030 لتحقيق أهدافها التنموية.

◆ ويضيف تفاعل المؤسسات الأهلية مع الجامعات والمراكز البحثية بعداً أكاديمياً لأنشطة الأولى. فيفترض اضطلاع الجامعات والمراكز البحثية بتأهيل الكوادر البشرية المناسبة للعمل في القطاع غير الربحي، وإجراء مسوح لاحتياجات المجتمع التي



تخاطبها برامج المؤسسات الأهلية، وتصميم المعايير والمواصفات القياسية لتقويم خدمات هذه المؤسسات وبرامجها. ويركز هذا الجانب على تحدي تفعيل دور المؤسسات الوسيطة وعلاقتها مع المؤسسات الأهلية.

3- احتياجات القدرات الفنية: وترتبط باحتياجات المؤسسات الأهلية لتطوير خدماتها ومطابقتها مع المواصفات والمعايير القياسية في مجالات هذه الخدمات، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مقارنة الاستثمار الاجتماعي عند تقويم هذه الخدمات. ولا يخلو الاحتياج الفني من أهمية تصميم برامج مرنة تستهدف دعم شرائح جديدة في المجتمع مع مواصلة استهداف الشرائح المستفيدة من البرامج الحالية. ويدخل في هذا الإطار توليد آليات التكيف مع الطوارئ والتوليد السريع والكفاء لبرامج معنية بمواجهة الظروف الملحة. وتتصل بعض احتياجات القدرات الفنية بما رصدته الأدبيات السابقة حول أهمية تطوير خدمات المؤسسات الأهلية. إلا أن هذا الاحتياج تنامي بشكل ملموس خلال فترة انتشار وباء كوفيد – 19 بالتزامن مع التسارع الشديد في وتيرة تقديم الخدمات بمستوى الكفاءة ذاته وفي ظل حالة طوارئ¹.

4- احتياجات القدرات المساندة: وترسم هذه الاحتياجات ملامح السياق المحفز لبناء القدرات الداخلية والخارجية والفنية والبيئة الداعمة لسد الاحتياجات المتعلقة بها، كما تتصل بمدى إمكانية اضطلاع المؤسسات الأهلية بأدوار مجتمعية ريادية، وكفاءتها في التعامل مع الطوارئ والأزمات. ويشمل ذلك توظيف التقنية الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين من برامج المؤسسات الأهلية، وجمع البيانات حولها وتحليلها، ومواصلة التعلم المؤسسي حول كافة جوانب بناء القدرات، والترويج لثقافة القطاع غير الربحي في المجتمع من خلال وسائل الإعلام والتعليم. ويتفاعل هذا البعد مع تحديات البيئة المحيطة والثقافة المنتشرة عن القطاع غير الربحي وضرورة تغييرها لدعم دوره المجتمعي.

1. ريهام أحمد خفاجي، "المؤسسات الخيرية الخليجية ومرحلة كوفيد (19): ركائز الدور الحالي وتصور مهام المستقبل"، مجلة أوقاف (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، العدد 41، نوفمبر 2021)، ص. 56-98.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

رابعاً:
الأسس النظرية
والمعايير



الأسس النظرية للمشروع ومعايير اختيار الدول محل الدراسة

تتحدد أدوار المؤسسات الأهلية في مجتمعاتها وفقاً لهوية المؤسسة ورسالتها والبيئة المحيطة بها. وبناءً على الأدوار المنوطة بها هذه المؤسسات، تتشكل أهدافها وبرامجها وآليات عملها وتقويمه. وبالنظر لتركيز مشروع «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» على تقصي النماذج العالمية المميزة في القيام بمهام مناظرة لاحتياجات المؤسسات السعودية، فكان من الضروري التدقيق في بيئة المؤسسات العالمية محل الاختيار، كمقدمة لمناقشة أدوار هذه المؤسسات وبرامجها. ويقصد بالبيئة المحيطة جملة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية المؤثرة في مهام المؤسسات الأهلية ونطاق عملها وطبيعة أنشطتها المحلية. فلا شك أن تصور المؤسسات عن احتياجات بيئاتها المحيطة ودورها في تلبية هذه الاحتياجات هو المحفز الرئيسي لصياغة أهدافها وبرامجها، وتمثل الفرص المتاحة في هذه البيئة المعيار الأهم في تقويم هذه الأدوار.

وبالرغم من تشابه نشأة القطاع غير الربحي في المجتمعات الغربية، إلا أن تطور هذا القطاع في المجتمعات الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية شهد تبايناً واضحاً. ويرجع هذا التباين إلى عاملين متداخلين: أولهما هو اختلاف العلاقة بين الدولة والمجتمع في كل دولة عن الأخرى، وبالتالي تباين أدوار المؤسسات غير الربحية في كل منها. وتمثل ثانيهما في تنوع الأطر القانونية والتشريعية المنظمة لحركة القطاع غير الربحي في كل مجتمع، والتي هي بدورها نتاج لطبيعة النظام القانوني المتبع في البلاد، والسياقات الاجتماعية المحيطة به.



ويقصد بالنظام القانوني انتماء القوانين لعائلة من العائلات القانونية العالمية، وهي: بلدان القانون العام، ودول القانون المدني. ويشير القانون العام إلى توظيف السوابق القانونية في تفسير القوانين المطبقة التي تسري على الجهات الحكومية والخاصة والأفراد على حدٍ سواء. بينما يميز القانون المدني بين القوانين العامة المنظمة للعلاقات الحكومية مع غيرها من الجهات الخاصة سواء الربحية أو غير الربحية، وبين القوانين الخاصة المنظمة للتفاعلات بين كافة الجهات غير الحكومية.

وفي هذه السياق، يأتي اختيار الدول محل الدراسة، وهي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وألمانيا. فمن ناحية، تتباين طبيعة النظام القانوني والتركيبية الاجتماعية فيما بين الدول المختارة؛ فالولايات المتحدة وألمانيا دولتان فيدراليتان ذاتا جهات تشريعية متعددة المستويات لتنظيم القطاع غير الربحي، فيما المملكة المتحدة تتباين فيها الجهات التشريعية وفق المناطق الجغرافية. وبينما تتبع الولايات المتحدة والمملكة المتحدة نظام القانون العام، تطبق ألمانيا نظام القانوني المدني. كما يظهر التمايز في نشأة القطاع غير الربحي بين الدول الثلاث؛ حيث تشكل هذا القطاع في بريطانيا في فترة مبكرة في إطار جهود الحد من الفقر ولمواجهة التحديات التنموية، بينما نشأ القطاع غير الربحي الأمريكي بالتزامن مع تأسيس الدولة ذاتها ليكون أحد ركائزها، وانطلق القطاع في ألمانيا في فترة متأخرة في ظل دولة راعية للعديد من الخدمات الاجتماعية، إلا أنها سعت لشراكات مع القطاع غير الربحي لتطوير المجتمع.

وقد برز هذا التمايز بين القطاع غير الربحي في الدول الثلاث وغيرها في سياق مشروع بحثي مقارنة بين القطاعات غير الربحية في العديد من دول العالم والذي أجراه مركز دراسات المجتمع المدني بجامعة جونز هوبكنز الأمريكية. واستناداً إلى معدلات الإنفاق الحكومي على الرفاهية الاجتماعية ونشاط القطاع غير الربحي المحلي، ميز المشروع بين أربعة نماذج لنطاق حركة القطاع غير الربحي وقوة

أدواره المحلية؛ وهي الليبرالي والديمقراطي الاجتماعي والإدماجي والثابت¹. ويتميز النموذج الليبرالي بإنفاق محدود من الدولة على الخدمات الاجتماعية، مما يشجع على ظهور قطاع غير ربحي قوي لتلبية احتياجات المجتمع من هذه الخدمات، ومن أبرز نماذجه الولايات المتحدة.

ويعتمد النموذج الديمقراطي الاجتماعي على قطاع غير ربحي ينحصر دوره في التعبير عن المصالح السياسية والاجتماعية، ويشجع الدولة على تقديم المزيد من الخدمات الاجتماعية، كما في فنلندا والسويد².

ويرتكز النموذج الإدماجي على دور الدولة القوي في تلبية الخدمات الاجتماعية والنفع العام بالتعاون مع قطاع غير ربحي قوي ومبادر في ظل شراكة هادفة لمساندة الشرائح الاجتماعية المحتاجة وتلبية الخدمات الأساسية، ومن دول هذا النموذج ألمانيا والمملكة المتحدة وبلجيكا وهولندا³. وتسيطر الدولة بصورة كاملة في النموذج الثابت على تقديم الخدمات الاجتماعية بدون تطوير قطاع غير ربحي، كما في اليابان⁴.

ويتضح أن النموذجان الليبرالي والإدماجي اشتركا في وجود دور قوي للدولة

1- Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, and Helmut K. Anheier. (2000). Social Origins of Civil Society: An Overview.” Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No.38. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, p.17.

2- لمزيد من التفاصيل حول أبعاد النموذج الديمقراطي الاجتماعي، انظر: David Arter. (1999). Scandinavian Politics Today, Manchester: Manchester University Press, pp.145-165.

3- لمزيد من التفاصيل حول ملامح النموذج الإدماجي بالتطبيق على ألمانيا، انظر: Helmut Anheier and Wolfgang Seibel. (1993). Defining the Nonprofit Sector: Germany, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No.6. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies; MAECENATA. (2007). The Philanthropy Market in Germany: An Overview, Munich, Germany.

4- لمزيد من التفاصيل حول ملامح النموذج الثابت بالتطبيق على اليابان، انظر: Takayoshi Amenomori. (1993). edited by L.M. Salamon and H.K. Anheier. Defining the Nonprofit Sector: Japan. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No.15. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.



والقطاع غير الربحي على حدٍ سواء، بحيث انخرطا في شراكات بناءة لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية. وتميزت تجارب الدول محل الاختيار بالتنوع فيما بين النموذج الليبرالي الأمريكي والإدماجي الألماني، وكانت التجربة البريطانية فعلياً فيما بينهما. وبالنظر لثراء هذه التجارب وتباينها، اختار القائمون على مشروع دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» الاطلاع على أفضل الممارسات في الدول الثلاث، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسات السعودية. فمن جانب، تمتع القطاع غير الربحي الأمريكي بعلاقة تكاملية وظيفية مع الحكومة الفيدرالية لتوفير الخدمات الاجتماعية والثقافية ودعم الفئات الضعيفة في البلاد، مرتكزاً على قاعدة من المشاركة الاجتماعية التطوعية وعطاء سخي من الأفراد والقطاع الخاص.

كما أن التنوع الجغرافي البريطاني والتباين القانوني الألماني يثري الاستفادة من التجربتين في تكييف الإجراءات الإدارية والقوانين التنظيمية للقطاع غير الربحي اتساقاً مع حاجات المجتمعات المحلية. وتظل بوصلة النماذج الثلاثة هي السعي لتطوير شراكات بناءة بين دولة قوية وقطاع غير ربحي فعال ومبادر لخدمة المجتمع.

وبالإضافة إلى بحث البيئة المساندة، فلا شك أن المؤسسات الأهلية الأمريكية والبريطانية والألمانية تتمتع بهيكل مؤسسي وقواعد تنظيمية وإدارية متماسكة، وتحظى بكوادر بشرية مؤهلة وقيادية، وترتكز على أصول ضخمة وظفت في استثمارات متنوعة بإدارة مالية كفاء، وابتكرت أساليب مرنة للمنح متنوعة المسارات والمجالات والمدى الزمني.

كما تمتد تفاعلاتها بمحيطها إلى تكوين شبكات فاعلة من المؤسسات الأهلية، وتأسيس مراكز بحثية معاونة، وتطوير آليات جماعية للمبادرة بالمشروعات المجتمعية وتنفيذها وتقويم أثرها الاجتماعي.

وتؤهل هذه المقومات في الدول الثلاث قطاعها غير الربحي ليكون منطلقاً لبحث



أفضل ممارسات المؤسسات الأهلية بالتزامن مع رؤية المملكة العربية السعودية الهادفة لتقوية القطاع غير الربحي ودمجه في الجهود التنموية وفق رؤية 2030 في ظل ما تتمتع به المؤسسات الأهلية المحلية من رؤى استراتيجية وبناء مؤسسي وهياكل تنظيمية وأصول مالية وأدوار متعددة. وهي مقومات ضرورية وركائز أساسية مهدت طريق القطاع غير الربحي السعودي للانطلاق والتأثير، كما أنها قابلة للتطوير بالتدبر في الخبرات العالمية وتوطينها في البيئة المحلية.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

خامساً:
نموذج تحديد
الاحتياجات



نموذج تحديد الاحتياجات وأولوياتها ومبرراتها

تتباين احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية بالنظر لتنوع أساليب إدارتها وهياكلها المؤسسية وشبكات علاقاتها الخارجية مع الجهات الحكومية والمراكز البحثية والجمعيات الخيرية، فضلاً عن علاقاتها البينية مع المؤسسات الأهلية الأخرى. وفي إطار مشروع «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية» تم اقتراح النموذج التالي لتحديد خارطة احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية والوقوف على أولوياتها ومبرراتها، تمهيداً لتقضي أفضل الممارسات العالمية لتلبية هذه الاحتياجات. وروعي عند تصميم هذا النموذج شمول الاحتياجات الواسعة التي تتشارك فيها جل المؤسسات الأهلية السعودية مع نظيرتها العالمية، كالخطيط الاستراتيجي والثقافة المؤسسية والتفاعل مع الجهات الحكومية وغير الحكومية المحلية. ويضمن ذلك من ناحية الوقوف على التوجهات العامة للمؤسسات السعودية فيما يتعلق بهذه الاحتياجات، بما لا يستبعد البعض منها حال تعارض التفاصيل. ومن ناحية أخرى، سهلت الفئات المطروحة في هذا النموذج إيجاد ممارسات متميزة مناظرة لهذه الاحتياجات لدى المؤسسات العالمية، بما لا يحده تباين البيئات والخلفيات التاريخية والثقافية. ويمكن لاحقاً من توطين الممارسات العالمية المثالية في البيئة المحلية السعودية.

1- مجال احتياجات القدرات الداخلية¹:

يقصد بها الاحتياجات الضرورية لإنجاز أنشطة المؤسسة والقيام بوظائفها، وترتبط باستراتيجية المؤسسة، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية،

1- تم الاستعانة بتعريف القدرات المتضمن في: التقرير الختامي لورشة عمل احتياجات المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، إعداد: المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بالتعاون جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، رجب 1431.



وأنظمة الحوكمة، والموارد البشرية، والمهارات الإدارية¹.

م	احتياجات القدرات الداخلية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
استراتيجية المؤسسة				
1	تحديد أهداف مجتمعية طويلة المدى، كالقضاء على الفقر أو تمكين المرأة، ثم بناء خطط استراتيجية خمسية أو عشرية وفقاً لها.			
2	مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية لبيان تقدمها في تحقيق الأهداف المجتمعية طويلة المدى المحددة سلفاً.			
3	التركيز على شرائح بعينها، كالشباب أو النساء، في الخطط الاستراتيجية.			
4	احتياجات أخرى.....			
5	احتياجات أخرى.....			
القيادة والثقافة المؤسسية				
6	وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسة تجمع بين الكفاءة في الإدارة وتبني الدور التنموي للمؤسسات الأهلية.			
7	تحديد قواعد المتابعة والتقييم للقيادات التنفيذية للمؤسسة.			
8	وضوح آليات اتخاذ القرار.			

1- تم الاسترشاد بوثيقة "تحديات المؤسسات الأهلية" الصادرة عن مجلس المؤسسات الأهلية.



م	احتياجات القدرات الداخلية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
9	عقد دورات ولقاءات دورية للعاملين في المؤسسة للتعريف بالقيم المؤسسية وممارساتها.			
10	احتياجات أخرى.....			
11	احتياجات أخرى.....			
الإدارة المالية والاستثمار				
12	تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة.			
13	تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية.			
14	تخصيص ميزانية محددة للطوارئ والأزمات والكوارث تتاح فقط بموافقة مجلس الأمناء.			
15	تأسيس أوقاف مستقلة لصالح المؤسسات الأهلية، بحيث يتاح لها إدارة استثماراتها وتنويعها ولضمان الاستدامة المالية.			
16	الاستفادة من نظم الحوكمة التجارية وحوكمة المؤسسات الأهلية العالمية لبناء نموذج الحوكمة الأهلي المحلي.			
17	احتياجات أخرى.....			
18	احتياجات أخرى.....			
الموارد البشرية				
19	تصميم معايير واضحة لتوظيف الكوادر بناء على الكفاءة والدافع الذاتي			
20	زيادة المحفزات المالية والمهنية لاستقطاب الكوادر المتميزة.			



م	احتياجات القدرات الداخلية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
21	عقد دورات تدريبية دورية لتطوير مهارات العاملين في الجوانب الفنية والتشغيلية والإدارية.			
22	المراجعة الدورية لتقارير الكفاءة والإنجاز للعاملين، وتقويم أدائهم.			
23	احتياجات أخرى.....			
24	احتياجات أخرى.....			
بناء قواعد معرفية				
25	بناء قواعد بيانات دقيقة لكل الموارد المالية والبشرية والاستثمارات والمستفيدين.			
26	الاستفادة من قواعد البيانات العامة (البيانات المفتوحة) عند التخطيط الاستراتيجي.			
27	احتياجات أخرى.....			
28	احتياجات أخرى.....			

2 - مجال احتياجات القدرات الخارجية:

تشير إلى احتياجات المؤسسات الأهلية اللازمة لتفاعلها بكفاءة وفعالية مع أصحاب المصلحة والمنتفعين من خدماتها، وشركاء الجهود التنموية من الجهات الحكومية وغير الحكومية، والبيئة المحيطة محل تأثيرها واستثمارها الاجتماعي.

م	احتياجات القدرات الخارجية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
التفاعل مع الجمعيات الأهلية				
1	تصميم خطط المؤسسة بناء على معرفة احتياجات الجمعيات الأهلية			
2	تصميم آليات لجمع البيانات عن الجمعيات الأهلية ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية بصورة دورية.			
3	احتياجات أخرى.....			
4	احتياجات أخرى.....			
التفاعل مع الجهات الحكومية				
5	أن تقوم الجهات الحكومية بالتعريف بالاحتياجات المجتمعية التي يتوقع مساهمة المؤسسات الأهلية لسدها.			
6	توفير حزم من المحفزات المالية والتشريعية لتشجيع تأسيس المؤسسات الأهلية.			
7	تطوير الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات الأهلية وآليات التدقيق والمداخلة لها.			
8	تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية.			
9	توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية.			



م	احتياجات القدرات الخارجية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
10	زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية.			
11	احتياجات أخرى.....			
12	احتياجات أخرى.....			
التفاعل بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض				
13	التشبيك فيما بين المؤسسات الأهلية لتدشين مبادرات كبرى ذات تمويل ضخم وأهداف استراتيجية طويلة المدى.			
14	التعريف بأفضل الممارسات المحلية وتبادل المعرفة فيها.			
15	احتياجات أخرى.....			
16	احتياجات أخرى.....			
التفاعل مع الجامعات والمراكز البحثية				
17	الشراكة مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية.			
18	الشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث لتنظيم دورات تدريبية لكوادر المؤسسات الأهلية.			
19	الشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية.			
20	التنسيق مع مراكز البحوث عند وضع أهداف كبرى وتصميم خطط استراتيجية وبرامج تنفيذية تضطلع بها المؤسسات الأهلية وفق الاحتياجات المجتمعية.			
21	الشراكة مع مراكز البحوث في تصميم معايير ومواصفات قياسية لبرامج المؤسسات الأهلية وخدماتها.			



م	احتياجات القدرات الخارجية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
22	الشراكة مع مراكز الأبحاث لتقويم الأثر الاجتماعي لبرامج المؤسسات.			
23	الشراكة مع مراكز الأبحاث في إصدار دليل لأفضل الممارسات المحلية لتعميم الفائدة وتبادل المعرفة.			
24	احتياجات أخرى.....			
25	احتياجات أخرى.....			

3- مجال احتياجات القدرات الفنية:

ترتبط باحتياجات المؤسسات الأهلية لتطوير خدماتها ومطابقتها مع المواصفات والمعايير القياسية في مجالات هذه الخدمات، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مقارنة الاستثمار الاجتماعي عند تقويم هذه الخدمات.

م	احتياجات القدرات الفنية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
1	اعتماد مواصفات ومعايير قياسية لتقويم الخدمات الاجتماعية المناظرة للمشاريع التي تمنح من المؤسسات الأهلية. مثال: معايير تقويم خدمات التعليم أو الصحة وغيرها.			
2	بناء نموذج خاص بالمواصفات القياسية والمعايير للمشاريع التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاريع.			



م	احتياجات القدرات الفنية	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
3	التعرف على أفضل الممارسات العالمية في المجالات التي تُركز عليها المؤسسات المحلية (التعليم، الشباب، البحث العلمي، ... إلخ).			
4	تصميم مسارات منح مرنة لاستهداف دعم مشاريع جديدة مع استمرار دعم مسارات المشاريع القائمة			
5	تصميم خطط للطوارئ والأزمات والكوارث			
6	احتياجات أخرى.....			
7	احتياجات أخرى.....			

4 - مجال احتياجات القدرات المساندة أو الداعمة:

ترسم احتياجات القدرات المساندة ملامح السياق المحفز لبناء القدرات الداخلية والخارجية والفنية والبيئية الداعمة لسد الاحتياجات المتعلقة بها، كما تتصل بمدى إمكانية اضطلاع المؤسسات الأهلية بأدوار مجتمعية ريادية، وكفاءتها في التعامل مع الطوارئ والأزمات.

م	احتياجات القدرات المساندة أو الداعمة	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
1	استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج.			
2	التدريب على إدارة الأزمات والطوارئ وبناء آليات التكيف السريع.			



م	احتياجات القدرات المساندة أو الداعمة	درجة الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً	أولوية الاحتياج (من 1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
3	مواصلة التعلم المؤسسي من أفضل الممارسات العالمية بمختلف الأنشطة والوسائل المتنوعة.			
4	دعم وسائل الإعلام للقطاع غير الربحي والترويج لثقافته ودوره المجتمعي.			
5	احتياجات أخرى.....			
6	احتياجات أخرى.....			

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

سادساً:
نتائج الاحتياجات



نتائج الاحتياجات الرئيسية والفرعية للمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية

نتائج ورش العمل الثلاث (الدمام – الرياض – جدة)

مقدمة

في إطار تنفيذ متطلبات دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية»، عقدت ثلاث ورش عمل، في الدمام والرياض وجدة، لتحديد احتياجات المؤسسات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. واستهدفت الورش حضور القيادات التنفيذية للمؤسسات الأهلية السعودية المهتمة بالتعرف على أفضل الممارسات العالمية وتطبيقها في البيئة المحلية. واستطلع فريق عمل الدراسة آراء الحاضرين حول خريطة الاحتياجات المقترحة وأولوياتها ومبرراتها. وغطت الخريطة احتياجات القدرات الداخلية، واحتياجات القدرات الخارجية، واحتياجات القدرات الفنية، واحتياجات البيئة الداعمة والمساندة للمؤسسات. كما تلقى فريق العمل مقترحات الحاضرين حول الاحتياجات ذات الأولوية والتي لم تتطرق إليها الخريطة المقترحة.



معايير اختيار المؤسسات الأهلية المشاركة في ورش العمل

تطلع القائمون على المشروع لمشاركة المؤسسات الأهلية السعودية في ورش العمل الهادفة لتحديد أهم احتياجات المؤسسات المحلية، حيث تم في هذه المرحلة من المشروع تقصي أفضل الممارسات العالمية في تلبية هذه الاحتياجات. وشاركت مجموعة من المؤسسات الأهلية المحلية الأشد اهتماماً بالتعرف على الممارسات العالمية المميزة وتطبيقها محلياً، والأكثر تنوعاً في مجالات المنح ومساراته، والأعلى مساهمة في دعم القطاع غير الربحي في المملكة. وأعتبر القائمون على الدراسة أن ضخامة مساهمات هذه المؤسسات وتعدد مجالات دعمها ومساراته جعلها قادرة على بلورة رؤية شاملة وفاحصة لواقع المؤسسات الأهلية في المملكة وتطورها، وتحديد احتياجاتها الراهنة والمستقبلية بدقة في ضوء رؤية استراتيجية ثاقبة. كما أن اهتمام المؤسسات المشاركة في ورش العمل بالاستفادة من التجارب العالمية في القطاع غير الربحي والرغبة في تطبيق هذه الممارسات بما يتناسب مع البيئة السعودية يحقق غاية الدراسة.

وبالتالي، وضعت المعايير التالية لتضمن مشاركة النوعية المنشودة من المؤسسات الأهلية في ورش عمل المشروع، ورتبت المعايير على حسب أولويتها عند اختيار المؤسسات للمشاركة؛ وأعطيت الأولوية للمؤسسات مستكملة الشروط. تمثل أول المعايير وأهمها في ضرورة اهتمام المؤسسات الأهلية المشاركة بالتعرف على أفضل الممارسات العالمية في المؤسسات الأهلية، والرغبة في تطبيقها في ممارساتها المحلية. وضمن هذا المعيار تمام الاستفادة من ورش العمل وتحقيق فائدة الدراسة وغاياتها¹.

1- تطبيق هذا المعيار ودعوة المؤسسات الأهلية السعودية الراغبة في الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية كان مسؤولية مجلس المؤسسات الأهلية.





وفيما يلي بقية المعايير الهادفة لتحقيق التنوع في المؤسسات المشاركة:

المعيار	توضيح المعيار
(1) عمر المؤسسة	ألا يقل عمر المؤسسة عن خمس سنوات بما يسمح لها باستكمال تشكيل بنائها المؤسسي والشروع في دعم الأنشطة الخيرية والتواصل المستمر مع المانحين والمستفيدين والجهات الحكومية وغير الحكومية المماثلة لها. وفيما بعد اكتمال بنيتها وأنشطتها يمكن لها استكشاف احتياجاتها والوقوف على أولوياتها.
(2) تنوع مجالات المنح/التركيز	يشترط تقديم المؤسسة المرشحة للمشاركة المنح في مجالات تنموية وإغاثية، فيما لا يقل عن مجالين من مجالات العمل الخيري؛ ومن أمثلة المجالات: الاجتماعي والشرعي ورعاية الشباب والثقافي والإعلامي. ويقصد بالتركيز المجالات التي تستحوذ على النصيب الأكبر من ميزانية المؤسسة وتكون في جوهر اهتماماتها الاستراتيجية. وفي حال تركيز المؤسسة على تقديم منح لقطاع بعينه كالشباب أو المرأة، فلا بد من تعدد الأنشطة المدعومة المستهدفة لهذا القطاع. ويضمن ذلك تعرف المؤسسة على احتياجات المنح والتشغيل في مجالات متعددة من مجالات العمل الخيري، وليس الاقتصار على مجال بعينه في إطار رؤية محدودة.
(3) تعدد مسارات المنح	لابد أن تطرح المؤسسات المرشحة للمشاركة مسارين على الأقل من مسارات المنح في برنامجها لدعم الجهات الخيرية، على سبيل المثال المنح التشاركي والمنح التشغيلية وغيرها من أشكال المنح المختلفة. ويسمح لها ذلك من الوقوف بدقة على احتياجاتها الداخلية والخارجية والفنية في مجال إدارة المنح، وليست فقط الاحتياجات المتعلقة بصيغة واحدة من صيغ المنح.
(4) قيمة المنح السنوي على المشروعات الخيرية	لا تقل قيمة المنح السنوية للمؤسسة عن مليون ريال سعودي بالنسبة للمؤسسات الأهلية المتمركزة بالمنطقة الشرقية ومكة المكرمة، ولا تقل عن عشرة ملايين ريال للمؤسسات المانحة التي مقراتها في الرياض. وتم تحديد هذا المبلغ بعد الاطلاع على البيانات المالية المنشورة في عينة ممثلة من المؤسسات الأهلية النشطة، وبعد الأخذ في الاعتبار تباين قيمة المنح السنوية المقدمة من المؤسسات في مناطق المملكة المختلفة. وتم الاستعانة بقاعدة البيانات المنشورة على موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والتي تضم كافة المؤسسات المحلية مقسمة جغرافياً حسب مقراتها الرئيسية، وقاعدة بيانات منصة إحسان لأكبر المحسنين.
(5) الشراكات	وجود شراكة استراتيجية بين المؤسسات المشاركة وعدد من الجهات الحكومية أو غير الحكومية الأخرى في تصميم المشروعات موضوع المنح أو تقديم منح لتنفيذها.



مكونات مخرجات ورش العمل

فيما يلي تفصيلاً لمخرجات ورش العمل الثلاث، بحيث تضم:

1 - ملخص لتجميع كافة اقتراحات مسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية الذين حضروا الورش، وقدمت هذه المقترحات كإضافة لعدد من الاحتياجات الأخرى في الخريطة النهائية لاحتياجات المؤسسات الأهلية المحلية. وتفصل هذه المقترحات في الجدول المتضمن في الملحق رقم (1) في نهاية التقرير.

2 - الجدول رقم (1): يشمل نتائج تصويت الحاضرين في ورش العمل على خريطة احتياجات المؤسسات الأهلية المحلية المقترحة من قبل فريق عمل دراسة "أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية". ويبين الجدول متوسط درجة الاحتياج ومتوسط درجة الأولوية لكل بند مقترح، فضلاً عن مبررات الاحتياج والأولوية التي قدمها الحاضرون في الورش الثلاث. وتم حساب المتوسطات بجمع نتائج تصويت المدن الثلاث مع قسمتها على ثلاثة، وحاصل ضرب متوسط درجة الاحتياج في متوسط درجة الأولوية هو درجة المستوى العام للاحتياج، ويحسب من إجمالي 25 (المساوي للعلامة الكاملة لحاصل ضرب الدرجة النهائية للاحتياج في الدرجة النهائية للأولوية).

3 - الجدول رقم (2): يوضح معايير تحديد الاحتياجات الرئيسية والفرعية المتسقة مع أهداف الدراسة.

4 - الجداول رقم (3)، و(4)، و(5)، و(6): تحدد خريطة الاحتياجات الرئيسية والفرعية في ضوء المعلومات والبيانات المفصلة في الملحق رقم (1) والواردة في الجدول رقم (1)، واستناداً إلى المعايير الواردة في الجدول رقم (2). وجرى ترتيب الاحتياجات في الجدول من رقم (3) وحتى رقم (6) وفق درجة الأهمية التي عبرت عنها نتائج التصويت على الاحتياجات الواردة في خريطة الاحتياجات المقترحة، بمعنى درجة المستوى العام لكل احتياج، فيما رتبت الاحتياجات الأخرى المضافة من قبل مسؤولي

المؤسسات الأهلية الذين حضروا الورش وفق معدل تكرارها ودرجة استحسانها خلال مناقشات الورش. وتم تخصيص جدول لكل فئة من فئات الاحتياج المندرجة في الخريطة المقترحة من فريق العمل، وهي: احتياجات القدرات الداخلية، واحتياجات القدرات الخارجية، واحتياجات القدرات الفنية، واحتياجات البيئة المساندة. وعقب كل جدول، تم عمل شكل بياني يعكس الأوزان النسبية للمستوى العام للاحتياجات المختلفة المتضمنة في هذا الجدول.

5 - الجدول رقم (7): يعرض للخريطة الكاملة للاحتياجات الرئيسية والفرعية وفقاً لنتائج التصويت على الاحتياجات المدرجة في كافة فئات الخارطة المقترحة من فريق عمل الدراسة، مع نسبتها إلى فئتها الواردة في الخارطة. كما يرتب الاحتياجات الأخرى المضافة من حيث درجة أهميتها وفقاً للمعيار الموضوعي المذكور في الجدول رقم (2)، والمقصود به درجة تكرارها في مقترحات الحاضرين ومدى تأييدها خلال نقاشات ورش العمل، كما رصدها فريق الدراسة. وتربط إحدى خانات الجدول الاحتياجات الواردة في الخريطة المقترحة بما يماثلها من الاحتياجات الأخرى. ويعقب ذلك، شكل بياني يجمع كل الاحتياجات الواردة في خريطة فريق العمل في كافة الفئات لبيان الأهمية النسبية لكل احتياج في إطار مجمل خريطة الاحتياجات.

6 - الجدول رقم (8): يقدم مصفوفة الاحتياجات التي سيتم تناولها في ضوء أفضل الممارسات العالمية والتي جرى تحديدها بناءً على المعيارين الإحصائي والموضوعي وفي ضوء نتائج الجدول رقم (7). وتضم المصفوفة عشرين احتياج هي خلاصة التصويت الذي تم في ورش العمل على الخارطة المقترحة من فريق عمل الدراسة وما أضافه الحاضرون من مقترحات أخرى.

7 - الجدول رقم (9): يحتوي على عشرة احتياجات مرتبة حسب درجة الاحتياج لها وأولويتها، إلا أنها تصنف تالية في الأهمية والأولوية على الاحتياجات السابق عرضها في الجدول رقم (8). وكان من المفترض في حال تعذر العثور على ممارسات عالمية



فضلى في أي من الاحتياجات العشرين الواردة في الجدول السابق أن يتم دمج عدد من الاحتياجات الواردة في الجدول رقم (9) ضمن الاحتياجات محل الدراسة، بما يواز عدد الاحتياجات المستبعدة من الجدول رقم (8).

8 - الملحق رقم (1): تجميع لكافة الاقتراحات باحتياجات أخرى والتي قدمها مسؤولو المؤسسات الأهلية السعودية الذين حضروا الورش. وتم جمع هذه الاحتياجات وفقاً للفئات التي ذكرت فيها عند تجميع الآراء في ورش العمل، وجرى ترميز هذه الاقتراحات بألوان مختلفة، سيرد تفصيلها أسفل عنوان الملحق.

تقييم وآراء المشاركين

على الاحتياجات المقترحة في نموذج الورشة

جدول رقم (1) ¹: نتائج تصويت الحاضرين على خريطة الاحتياجات المقترحة

1 - مجال احتياجات القدرات الداخلية:

يقصد بها الاحتياجات الضرورية لإنجاز أنشطة المؤسسة والقيام بوظائفها، وترتبط باستراتيجية المؤسسة، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وأنظمة الحوكمة، والموارد البشرية، والمهارات الإدارية.

1- يشير اللون الأزرق إلى كلمات أو عبارات تمت إضافتها أو إعادة صياغتها بناءً على اقتراحات الحاضرين في ورش عمل "احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية".





* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً

م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
استراتيجية المؤسسة				
1	تحديد أهداف مجتمعية طويلة المدى، كالقضاء على الفقر أو تمكين المرأة، ثم بناء خطط استراتيجية أو ثلاثية أو خمسية أو عشرية وفقاً لها.	الدمام	4.1	4.1
		الرياض	3.9	3.6
	المستوى العام للاحتياج من 25 14.8	جدة	4.1	3.3
			4.0	3.7



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
2	مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية لبيان تقدمها في تحقيق الأهداف المجتمعية طويلة المدى المحددة سلفاً.	4.2	3.8	- معرفة مدى التقدم
		4	3.9	- معرفة الأثر
		5	4.3	- يعطي مؤشر واضح لمدى التزام قيادة وفريق المؤسسة برؤيتها وأهدافها وعدم تبعثر الجهود
				- الحرص على التطوير المستمر ومعالجة أي خلل
3	(المستوى العام للاحتياج من 25) 17.6	4.4	4.0	- معرفة آلية عمل المراجعة ونماذج المتابعة والتقييم
				- تقليل الخسائر المترتبة على مواصلة التنفيذ دون مراجعة
				- الخطط تبني أثناء ظروف معينة قد تتغير خلال مدة تنفيذ الاستراتيجية.
				- تعدد الفرص التي تطرأ ويصعب التفريط بها
3	التركيز على شرائح بعينها، كالشباب أو النساء، في الخطط الاستراتيجية.	4.1	4	- الحفاظ على ضبط بوصلة العمل وتحقيق الانجاز ومعالجة الانحراف أو التباطؤ في العمل
		3.5	3.7	- ظهور مستجدات عامه تستوجب المراجعة
		4.5	3.7	- قياس أثر التدخل
				- حشد الأطراف ذات العلاقة
3	(المستوى العام للمستوى العام للاحتياج من 25) 15.2	4.0	3.8	- تحقيق وتعظيم الأثر
				- العمل وفق التخصص
				- لا يمكن للمؤسسات الاهتمام بكافة الفئات، بل لابد من التركيز
				- هناك ضغط على المؤسسات من عدد من الجهات لتوسيع الدعم فلابد من ضبط
3				- بناء الشراكات بين المؤسسات لمعالجة الاحتياجات الفنية وغيرها
				- التركيز يعطي مجال الإبداع خصوصاً إذا
				كان في نفس المجال الذي يخدم أعمال
				المؤسس وربطه بطريقه واضحة



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
القيادة والثقافة المؤسسية				
4	وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسة تجمع بين الكفاءة في الإدارة وتبني الدور التنموي للمؤسسات الأهلية.	الدمام	4.5	- الدور المحوري المناصب القيادية في صنع التغيير المجتمعي - تقليل نسبة المخاطرة في القرارات التنموية - تساعد على الاستدامة المالية والإدارية - تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة - التحسين والتأثير في فريق العمل - القيادة هي أحد الأسباب القوية لضمان التزام المؤسسات بالاستراتيجية وتحقيق الأهداف - كون الكفاءة معيار علمي موضوعي بعيدا عن أي تأثيرات أخرى
		الرياض	4.5	
	(المستوى العام للاحتياج من 25 19.2)	جدة	5	- لتحقيق جودة المخرجات ولتقليل الجهد والمصاريف التشغيلية ورفع فعالية المؤسسة - لجودة الأداء والتميز المؤسسي - تحديد القيادات مهم جدا حتى يتمكن من استحداث هيكل تنظيمي مستدام
			4.2	
5	تحديد قواعد المتابعة والتقييم للقيادات التنفيذية للمؤسسة.	الدمام	3.8	- استدامة العمل - للتأكد من جودة الأداء وتنفيذ أهداف المؤسسة
		الرياض	4.4	
	(المستوى العام للاحتياج من 25 16.0)	جدة	4.3	- التأكد من قدرات القيادة الحالية والجوانب المحتاجة للتطوير - وضوح الدور المطلوب من القياديين في المؤسسات - توحيد أدوات التقييم لدى المؤسسة - الوصول الى الأهداف المرجوة وتعطي دافعيه للإدارة التنفيذي - لضبط تحقيق المؤشرات الرئيسية - لتحقيق الشفافية والعدالة - تبني مجلس الأمناء لتوجه واضح من خلاله يقيم الإدارة التنفيذية بشكل سليم - تغلب الثقة في التعاطي مع القيادات على الجانب المهني للقيادة التنفيذية
			3.8	



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
6	وضوح آليات اتخاذ القرار.	الدمام	4.2	- العدالة والشفافية - منع الازدواجية داخل المؤسسة - التسريع من عملية اتخاذ القرار - التقليل من تفويت الفرصة على المؤسسة - حماية لأصحاب القرار - غالب المؤسسات عائلية واتخاذ القرار لا يخضع لقاعدة. - للتأكد من عدم تعارض المصالح - فهم جميع العاملين بما فيهم القيادات - آلية اتخاذ القرار ومبرراته يساهم في تحقيق الأهداف والإنجاز - حوكمة العمل في اتخاذ القرار - سهولة المحاسبة
		الرياض	4.5	
		جدة	5	
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 19.8		4.6	4.3
7	عقد دورات ولقاءات دورية للعاملين في المؤسسة للتعريف بالقيم المؤسسية وممارساتها.	الدمام	4.1	- لتطوير مهاراتهم - لتأهيلهم على المستجدات - للتعارف والتشبيك - للتغلب على ضعف تبني العاملين لرؤية المؤسسة - وجود موظفين جدد داخل المؤسسة - الفتور الملاحظ على الموظفين والذي يحتاج إلى تجديد انخفاض في الأداء العام للمؤسسة - تحقيق ثقافة مؤسسة - بناء الصف الثاني من القيادات - العناية بتأهيل مجالس الأمناء - تعزيز الثقافة الداخلية وتفقد الايمان والعمل بالقيم
		الرياض	3.6	
		جدة	4.4	
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 14.8		4.1	3.6



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج *	متوسط أولوية الاحتياج *	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
الإدارة المالية والاستثمار				
8	تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة.	4.6	4.6	الدمام
		4.3	4.1	الرياض
		4.1	3.5	جدة
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 17.6	4.3	4.1	
				- لضمان جودة توجيه الموارد - لمعالجة تخطت القرارات الاستثمارية والتذبذب الحاد في المنح - يساهم في قياس أمور مالية غير منظورة مثل الاهتمام بالأماكن الطرفية. - يساهم في قياس الجهد المبذول غير المنظور - للتأكد من القدرة على قياس الأثر مقابل الدعم المالي - لضمان تنفيذ أهداف المؤسسة وقياس الأثر على أرض الواقع - تحقيق السلامة المالية - وجود قيمة للاستثمار الاجتماعي مهم احتسابها - القيمة المضافة للعمل غير الربحي - التمحور على الأبعاد التنموية - - قياس عائد الاستثمار الاجتماعي على المنح - المساهمة في بناء قرارات مالية مبنية على الأثر



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
9	تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية.	4.9	4.6	- تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة
		4.7	4.3	- مهم التوازن بين الاستثمار والدعم للمشاريع
		4.9	4.3	- إيجاد الحد الأدنى من ضمان التدفقات المالية التي تضمن استثمار للموارد الأخرى بكفاءة وفاعلية
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 21.0	4.8	4.4	- تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة لمواجهة للتقلبات الاقتصادية - التخوف لدى أصحاب القرار في المؤسسات من الاستثمار في المساحات الجديدة - لوجود مخاطر عالية لتآكل الموارد المالية - تعظيم أصل وغرض الوقف - تفادي الخطورة المالية للمؤسسة - تعظيم الأثر من خلال تنامي الجانب المالي - زيادة الشرائح المستفيدة - يساعد على استقلال المؤسسة وعدم الاعتماد على مجلس الأمناء ويسهم في استدامتها - استمرارية المنظمة في تقديم خدماتها لأطول فترة ممكنة
10	تخصيص ميزانية محددة للطوارئ والأزمات والكوارث تتاح فقط بموافقة مجلس الأمناء.	4.1	3.5	- لضمان وجود المنح في الوقت الأشد حاجة
		4.1	3.8	- التفاعل مع الأزمات والكوارث وسرعة اتخاذ القرار
		4.3	3.3	تحديد مبلغ أشبه ما يكون احتياطي يمثل 10% - للتغلب على ضعف الاهتمام وقلة التجارب الناجحة في هذه المساحة.
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 14.7	4.2	3.5	- ضمان عدم التداخل في بنود صرف أخرى - لرفع قدرة المؤسسات على التجاوب مع الاحتياجات المجتمعية الطارئة - تحقيق لدورها الحقيقي وتغيير للفكر الطارئ والذي يقدم تعظيم الأصول على الصرف في مجالها ووقتها - هي واحدة من أسس إدارة المخاطر



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
11	تأسيس أوقاف مستقلة لصالح المؤسسات الأهلية، بحيث يتاح لها إدارة استثماراتها وتنويعها ولضمان الاستدامة المالية.	الدمام	4.9	- للتغلب على التذبذب الحاد في المنح - حاجة الاوقاف لتعزيز استقلاليتها بحيث ينضبط الترابط بغيرها نظامياً، بل الحاكم عليها نظامها ووثيقتها - عدم الاعتماد على دعم المؤسس (للمؤسسات العائلية) في حال تغير توجه الابناء - حتى تتمكن من دعم أنشطة متنوعة ومؤسسات فرعية - حتى لا تدخل في قضايا الإرث ونحوها فيتعطل الوقف فترة - سرعة القرار - التخصص - الفهم والمعرفة والخبرة - استقرار موارد المؤسسات الأهلية
		الرياض	4.6	
		جدة	4.7	
	(المستوى العام للاحتياج من 25 20.2)		4.7	4.3
12	الاستفادة من نظم الحوكمة التجارية وحوكمة المؤسسات الأهلية العالمية لبناء نموذج الحوكمة الأهلي المحلي.	الدمام	3.8	- ممكن اخذ التوجه العام من الممارسات العالمية - موجود في السعودية نظام حوكمة محلي (نظام مكيين) بنوعين من المعايير أحدها للجمعيات والآخر للمؤسسات، ويتم التدقيق سنوياً على منظمات القطاع الثالث - المرحلية في تطبيق الحوكمة - ربطها بالتطبيق ودور الجهات غير الربحية والاجتماعية والخيرية - ان تطبق الحوكمة بالحد الذي لا نفقد فيه المكتسبات - التجربة الكبيرة والثرية للقطاع التجاري - حداثة الحوكمة لدى المؤسسات الأهلية المحلية - التوسع في أعمال المؤسسات الأهلية وحاجتها لنظم حوكمة لذلك - نقل أفضل الممارسات والاستفادة منها في القطاع - تحقيق أفضل ممارسة إدارية ومالية - تنظيم وتقنين الاليات التي تساعد على النظام الاداري والتشغيلي وحماية المؤسسة والعاملين
		الرياض	4.1	
		جدة	4	
	(المستوى العام للاحتياج من 25 14.8)		4.1	3.6



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
الموارد البشرية				
13	تصميم معايير واضحة لتوظيف الكوادر بناء على الكفاءة والدافع الذاتي (والإيمان برسالة القطاع غير الربحي)	الدمايم	4.3	4.1
		الرياض	4.3	3.8
		جدة	4.6	3.8
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 17.2		4.4	3.9
14	زيادة المحفزات المالية والمهنية لاستقطاب الكوادر المتميزة.	الدمايم	4.7	4.3
		الرياض	4.5	4.6
		جدة	4.9	4.3
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 20.7		4.7	4.4



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
15	الحرص على تحقيق التطوير المهني عقد دورات تدريبية مهارات للعاملين في الجوانب الفنية والتشغيلية والإدارية.	4.2	3.3	- للتمكن من مواكبة الاحتياجات المجتمعية المتغيرة - مواكبة متطلبات التميز - سد فجوة الضعف المعرفي - نقل وتبادل الخبرات - التميز المؤسسي - لضمان جودة اداء العاملين - اهمية بناء قدرات العاملين لتحقيق المستهدفات - رفع الاداء للمؤسسة - تحسين العمل وجودته
	الدماغ	4.6	4.2	
	الرياض			
	جدة	4.8	3.7	
16	المستوى العام (المستوى العام للاحتياج من 25) 16.7	4.5	3.7	- التطوير المستمر - لاكتشاف مواطن صناعة التميز وفرص الابتكار والابداع - الرغبة في الوصول للمستهدفات - لضمان كفاءة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المؤسسة - لمعرفة جوانب القصور والعمل على تطويرها للوصول الى الاهداف - للرقابة - لمتابعة تحقيق المؤشرات وتجويد الاداء - تقييم اداء المنظمة من خلال العاملين - تحديد الاحتياج التدريبي
	الدماغ	4.7	4.7	
	الرياض	4.1	4	
	جدة	4	3.2	
17.2	(المستوى العام للاحتياج من 25) 17.2	4.3	4	



م	احتياجات القدرات الداخلية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
بناء قواعد معرفية				
17	بناء قواعد بيانات دقيقة لكل الموارد المالية، والبشرية، والاستثمارات، والمستفيدين.	الدمام	4.5	4.2
		الرياض	4.8	4.1
		جدة	4.5	3.5
	(المستوى العام للاحتياج من 25)		4.6	3.9
17.9				
18	الاستفادة من قواعد البيانات العامة (البيانات المفتوحة) عند التخطيط الاستراتيجي.	الدمام	4.8	4.5
		الرياض	4.6	4.1
		جدة	4.1	3.4
	(المستوى العام للاحتياج من 25)		4.5	4.0
18.0				



2 - مجال احتياجات القدرات الخارجية:

تشير إلى احتياجات المؤسسات الأهلية اللازمة لتفاعلها بكفاءة وفعالية مع أصحاب المصلحة والمنتفعين من خدماتها، وشركاء الجهود التنموية من الجهات الحكومية وغير الحكومية، والبيئة المحيطة محل تأثيرها واستثمارها الاجتماعي.

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً

م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
التفاعل مع الجمعيات الأهلية				
1	تصميم خطط المؤسسة بناء على معرفة احتياجات الجمعيات الأهلية	4.5	4.8	- التناغم مع الواقع وامكانية المشاركة في فتح افاق قابله للتطبيق - في حال ان المؤسسة مانحه مهم وذلك لان الجمعيات ستكون الذراع التنفيذي لأهداف المؤسسة - الذين يرون أن الجمعيات هم عملاؤهم يحتاجون تأهيل الجمعيات لتحقيق أهدافهم (تأهيل الموردين) - في حال ان المؤسسة قائمة بمبادراتها وليست مانحه تكون الأهمية اقل، والهم الأكبر معرفه الاحتياجات المجتمعية - التكامل والتشارك - تغطية الاحتياج للعمل التكاملي - كمدخل لبناء خطة المؤسسة - هي جزء من أصحاب المصلحة - مواكبة الاحتياج الفعلي ولامسة الواقع - لاختلاف توجهات المانح - ترابط في مختلف مؤسسات القطاع غير الربحي
	الدعائم	4.5	4.8	
	الرياض	3.4	2.8	
	جدة	3.8	2.7	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)	3.9	3.4	
	13.2			



م	احتياجات القدرات الخارجية		متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)	
2	تصميم آليات لجمع البيانات عن الجمعيات الأهلية ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية بصورة دورية.	الدمام	4	3.8	- للمشاركة في تنفيذ برامج مشتركة - بالنسبة للمؤسسات التي تبني مبادراتها بنفسها فان هذا البند غير كبير الأهمية - توحيد الجهود - معالجة الملاحظات - لمعرفة الاحتياج الحقيقي - هم جزء من أصحاب المصلحة - لقياس مدى فاعلية أداء المؤسسات الأهلية وتفاعلهم مع الجمعيات - لقياس الاثر بشكل فعلي - تحسين الأداء والجودة	
		الرياض	3.6	3		
		جدة	2	2.3		
	(المستوى العام للاحتياج من 25)		3.2	3		9.6
	التفاعل مع الجهات الحكومية					
3	أن تقوم الجهات الحكومية بالتعريف بالاحتياجات المجتمعية التي يتوقع مساهمة المؤسسات الأهلية لسدها.	الدمام	4.7	4.3	- تبادل الأدوار واستثمار أمثل للموارد - تمكين المؤسسات من إدراجها في خططهم - معرفة مناطق التقاطع بين القطاعات - يكون للاحتياج مرجعية عليا مما يسهل عمليات التدخل والقياس - اختيار البرامج التي تتماشى مع برامج المؤسسة والمساهمة في الأعمال المجتمعية - أن تكون بدافع المشاركة والتعاون وليس الفرض والمرجعية - توفر معلومات من وجهة نظر الحكومة - توحيد مرجعية البيانات - الاعفاء من الاشتراطات	
		الرياض	2.9	2.4		
		جدة	4	4.4		
	(المستوى العام للاحتياج من 25)		3.9	3.7		14.4



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
4	توفير حزم من المحفزات المالية والتشريعية لتشجيع تأسيس المؤسسات الأهلية.	الدهام	4.6	- لمزيد من التمكين
		الرياض	4.8	- للمساهمة في الاعمال المجتمعية والإنسانية
		جدة	4	- دعم مالي
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 19.4		4.3	- دعم تشريعي تمكيني أولوية في تنفيذ المشاريع الحكومية.
5			4.5	- تسهيل في التمويل
			4.6	- وجود منظمات القطاع الثالث ودعمها
			4.9	- مهم وذلك لمساهمتها في تحقيق
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 14.4		3.2	مستهدفات الرؤية جنباً الى جنب مع المنظمات الحكومية والخاصة
5	تحسين الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات الأهلية وآليات التدقيق والمحاسبة لها.	الدهام	4.9	- تشجيع رجال الأعمال على تأسيس مؤسساتهم الأهلية - انتشار وتوسع المؤسسات الأهلية
		الرياض	3.2	- لتطوير العمل لسد الاحتياج الفعلي
		جدة	3.8	- وجود نظام محلي مسمى مكن له
			3.1	معايير (شفافية وافصاح، التزام، سلامه مالية) مع تدقيق سنوي على المؤسسات - حتى يتسنى التحاكم لقواعد سليمة تحقق نمو للقطاع
5			4.0	- مواكبة تطوير الأنظمة والتشريعات لهذه المؤسسات
			3.6	- ضمان سلامة العمل المؤسسي - استبدال غير المناسب منها
			3.2	- الإعفاء من بعض الاشتراطات
			3.1	تسهيل استقبال التبرعات
5			3.6	تسهيل استقبال الهبات من غير المؤسسين
			3.1	- ضعف بعض التشريعات الحالية وتقادمها
			3.2	
			3.1	



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
6	تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية.	4.6	4.5	- لمزيد من التنسيق وزيادة الولاء والتناغم - لمنع ازدواجية العمل - لمنع قرارات محفزه وليست معرقله - توحيد الجهود - المشاركة في تحديد الاحتياج - تبادل الخبرات - احيانا موظفي الجهات الحكومية ليس لديهم اطلاع واضح على واقع الوضع للمؤسسات والتشاور مع المؤسسات مهم - اختلاف احتياج المؤسسات وآلية عملها عن الآخرين
	الدمام	4.1	3.4	
	الرياض	4.3	3.8	
	جدة	4.3	3.9	
7	(المستوى العام للاحتياج من 25) 16.8	4.3	3.9	- التكامل والتشارك - توفير الجهد - بيانات موثوقة - مرجعية مهمه للمؤسسات لتصميم الخطط الاستراتيجية - تعزيز دور المؤسسات الأهلية ومساعدتها لتحقيق دورها
	توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية.	5	4.4	
	الدمام	3.9	4.9	
	الرياض	4.5	3.5	
8	(المستوى العام للاحتياج من 25) 19.4	4.5	4.3	- التوافق في رسم الخطط - تقليل التكاليف المالية - لسهولة تنفيذ الأهداف - لمزيد من المبادرات المستدامة - لضمان الوصول للمستفيد - تحقيق نتائج أكبر وللوصول إلى نتائج تنمية - وضع إدارة متخصصة في الجهات الحكومية للشراكة مع المؤسسات الأهلية - الالتزام بنود الشراكة
	زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية.	4.8	4.7	
	الدمام	3.6	3.1	
	الرياض	4	4	
8	(المستوى العام للاحتياج من 25) 16.0	4.1	3.9	- التوافق في رسم الخطط - تقليل التكاليف المالية - لسهولة تنفيذ الأهداف - لمزيد من المبادرات المستدامة - لضمان الوصول للمستفيد - تحقيق نتائج أكبر وللوصول إلى نتائج تنمية - وضع إدارة متخصصة في الجهات الحكومية للشراكة مع المؤسسات الأهلية - الالتزام بنود الشراكة
	الدمام	4.1	3.9	
	الرياض	4.1	3.9	
	جدة	4.1	3.9	



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
التفاعل بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض				
9	التشبيك فيما بين المؤسسات الأهلية لتدشين مبادرات كبرى ذات تمويل ضخم وأهداف استراتيجية طويلة المدى.	4.5	4.4	- تقليل التكاليف
		4.3	3.8	- توحيد الجهود
		4.3	4.1	- وجود المبادرات الكبرى الناجحة كنموذج يختصر المسافات
		4.4	4.1	- التشارك في التكلفة
10	(المستوى العام للاحتياج من 25) 18.0	4.4	4.1	- توزيع المهام وفق التخصص
		4.7	4.4	- إحداث تغيير تنموية
		3.5	3.1	- سهولة تنفيذ هذه المبادرات خاصة المبادرات الخارجية
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 15.5	4.2	3.7	- التكامل في الأنشطة
9	التعريف بأفضل الممارسات المحلية وتبادل المعرفة فيها.	4.4	3.6	- تعظيم وتعجيل الأثر
		4.7	4.4	- سهولة تقديم الخدمات بأسرع وقت وتوفير الجهد والوقت
		3.5	3.1	- إنضاج الخبرات للطرفين
		4.2	3.7	- تقديم إضافة نوعية



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
التفاعل مع الجامعات والمراكز البحثية				
11	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية.	الدمام	4.3	- تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية - تجويد المخرجات من جهات أكثر استقلالية وقدرات - تحسين وتقوية الجانب المعرفي لموظفي المؤسسات - الشراكة مع الجامعات مهمة وليس فقط لتطوير الكوادر، فحتى لسد بعض الثغرات من خلال بناء دبلومات او مناهج تعليمية - ضعف وندرة البرامج الأكاديمية
		الرياض	4.5	
		جدة	3.3	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)		4.0	3.9
12	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة لتنظيم دورات تدريبية لكوادر المؤسسات الأهلية.	الدمام	4.1	- مهم ، مثال أكاديمية الفوزان - الاستفادة من الخبرات -تخصص المراكز - وجود المنهجيات وجود الباحثين - اشراك قطاع مستقل مع قطاع مجتمعي بحيث يركز كل شريك على دوره الحقيقي - قلة المراكز
		الرياض	4.6	
		جدة	3.6	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)		4.1	3.6



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
13	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية.	4.4	3.8	- التخصصية - توفر المعامل والباحثين - الجامعات لها اشتراك في المكتبات العالمية - لتطوير الاعمال المجتمعية والإنسانية - استثمار اعلى لمواردها - التخصص في عمل الدراسات وقدرة الجامعات على ذلك
	الرياض	4.7	4.2	
	جدة	4	3.5	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)	4.4	3.8	
14	التنسيق أو التنسيق والتعاون مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة عند وضع أهداف كبرى وتصميم خطط استراتيجية وبرامج تنفيذية تضطلع بها المؤسسات الأهلية وفق الاحتياجات المجتمعية.	3.8	3.8	- جودة أدوات البحث - توفير الجهود بحكم تخصصهم - - الاستفادة من التجارب لديهم - التناغم مع جميع المكونات
	الرياض	4.4	4	
	جدة	3.5	3	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)	3.9	3.6	
		16.7		
		14.0		



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
15	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة في تصميم معايير ومواصفات قياسية لبرامج المؤسسات الأهلية وخدماتها.	3.8	3.4	- لتعزيز من كفاءة وفاعلية الشراكات - إيجاد مواصفات مبنية وفق احتياج الاستفادة من تجارب وتخصص المراكز - جودة البيانات - فيها مخاطر الحد من الابداع، وعموماً أي برنامج لابد من أخذ موافقه الوزارة الأساسية
	الدمام	4.3	3.6	
	الرياض			
	جدة	3.8	3.1	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)	4.0	3.4	
	13.6			
16	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز الأبحاث وبيوت الخبرة لتقويم الأثر الاجتماعي لبرامج المؤسسات.	3.9	3	- موائمة المنهجيات العالمية في قياس الأثر - تجويد المخرجات والعوائد - مهم على الأقل وجود تدريب متخصص في مجال قياس الأثر - الاستفادة من الخبراء والمختصين لديهم - أخذ التغذية الراجعة عن عمل المؤسسة ومواطن التحسين من جهة مستقلة
	الدمام	4.5	3.6	
	الرياض			
	جدة	3.6	3	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)	4.0	3.2	
	12.8			



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
17	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز الأبحاث في إصدار دليل لأفضل الممارسات المحلية لتعميم الفائدة وتبادل المعرفة.	2.6	2.3	- تخصص المراكز - قلة الخبرة لدى المؤسسات في ذلك
		4.5	3.9	- لتجويد الدليل ووجود حاضن للنشر وتطوير الدليل
		3	2.4	- إذا كان بيت خبرة عملي وليس أكاديمي والمشروع تحت إشراف جهة حكومية أو مجلس المؤسسات
				- وجود بيوت خبرة مرقمنة لأفضل الممارسات
	(المستوى العام للاحتياج من 25)	3.4	2.9	- الشراكة مع المؤسسات التعليمية
	9.9			



3 - مجال احتياجات القدرات الفنية:

ترتبط باحتياجات المؤسسات الأهلية لتطوير خدماتها ومطابقتها مع المواصفات والمعايير القياسية في مجالات هذه الخدمات، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مقارنة الاستثمار الاجتماعي عند تقويم هذه الخدمات.

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً

م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
1	اعتماد مواصفات ومعايير قياسية لتقويم الخدمات الاجتماعية المناظرة للمشاريع التي تمنح من المؤسسات الأهلية. مثال: معايير تقويم خدمات التعليم أو الصحة وغيرها.	3.4	2.6	- الاستفادة من التجربة وفحركاتها - قياس الأثر على بعض البرامج - من المهم التأكد من جودة الخدمات المقدمة من الموردين، وهو بند أساسي في جميع معايير الجودة
	الدعم	3.8	3.1	
	الرياض	3.1	3.3	
	جدة	3.4	3	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)			
	10.2			



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
2	بناء نموذج خاص بالموافقات القياسية والمعايير للمشاركة التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاركة.	الدما	4.3	- مجال أكبر للإبداع والتميز - إمكانية القياس - تسهيل اتخاذ القرار - مجال أكبر لوضع معايير داعمه للمجتمع خاصه بالمؤسسة - للتحاكي والتحاكم له - قياس الاثر
		الرياض	4.8	
		جدة	4.5	
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 18.5		4.1	
			4.4	
3	التعرف على أفضل الممارسات العالمية في المجالات التي تُركز عليها المؤسسات المحلية (التعليم، الشباب، البحث العلمي، ... إلخ).	الدما	4	- الاستفادة من التجربة - عكس ما يمكن على واقع المؤسسة
		الرياض	4.8	
		جدة	4.1	
	(المستوى العام للاحتياج من 25) 17.2		4	
			3.6	



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
4	تصميم مسارات منح مرنة لاستهداف دعم مشاريع جديدة مع استمرار دعم مسارات المشاريع القائمة	4.3	4	- ضمان سير عمل المؤسسة - التكيف مع الازمات - حرية الحركة والتفاعل - القدرة على اقتناص الفرص والتعاطي مع الظروف القادمة والمستجدة
	الدمايم	4.2	3.7	
	الرياض	3.5	3	
	جدة	4.0	3.6	
5	(المستوى العام للاحتياج من 25)	14.4		- التفاعل مع الكوارث - تسهيل إمكانية المشاركة - مواكبة الاعمال الطارئة
	تصميم خطط للطوارئ والأزمات والكوارث	4.1	4	
	الدمايم	4.8	4.3	
	الرياض	3.7	3.2	
5	(المستوى العام للاحتياج من 25)	16.0		- التفاعل مع الكوارث - تسهيل إمكانية المشاركة - مواكبة الاعمال الطارئة
	جدة	4.2	3.8	



4 - مجال احتياجات القدرات المساندة أو الداعمة:
ترسم احتياجات القدرات المساندة ملامح السياق المحفز لبناء القدرات الداخلية والخارجية والفنية والبيئية الداعمة لسد الاحتياجات المتعلقة بها، كما تتصل بمدى إمكانية اضطلاع المؤسسات الأهلية بأدوار مجتمعية رياضية، وكفاءتها في التعامل مع الطوارئ والأزمات.

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً

* من (1 إلى 5) حيث أن (5) تعني أولوية عالية جداً

م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبادرات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
1	استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج.	4.6	4.5	
	الدعم	4.9	5	
	الرياض	4.5	4.3	
	جدة	4.7	4.6	
	(المستوى العام للاحتياج من 25)			
	21.6			



م	احتياجات القدرات الخارجية	متوسط درجة الاحتياج*	متوسط أولوية الاحتياج*	مبررات الاحتياج (ما هي مسوغات وجود هذا الاحتياج؟)
2	التدريب على إدارة الأزمات والطوارئ وبناء آليات التكيف السريع.	3.8	3.6	
	الدعم	4.8	4.6	
	الرياض	3.6	2.3	
	جدة	4.1	3.5	
(المستوى العام للاحتياج من 25 14.4)				
3	مواصلة التعلم المؤسسي من أفضل الممارسات العالمية بمختلف الأنشطة والوسائل المتنوعة.	4.1	3.8	
	الدعم	4.9	4.7	
	الرياض	3.8	2.9	
	جدة	4.3	3.8	
(المستوى العام (المستوى العام للاحتياج من 25 16.3)				
4	دعم وسائل الإعلام للقطاع غير الربحي والترويج لثقافته ودوره المجتمعي.	4.7	4.4	
	الدعم	5	4.7	
	الرياض	4.4	4	
	جدة	4.7	4.4	
(المستوى العام للاحتياج من 25 20.7)				

5 - مقترحات المشاركين ضمن الاحتياجات الأخرى حسب المجالات:

بالإضافة إلى التصويت على خارطة الاحتياجات المقترحة من قبل فريق عمل دراسة "أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية"، قدم مسؤولو المؤسسات الأهلية السعودية الذين حضروا الورش الثلاث العديد من المقترحات باحتياجات قدروا أهميتها وأولويتها بفضل خبرتهم العملية واحتكاكهم بواقع المؤسسات الأهلية المحلية وبيئة عملها. وتم جمع هذه الاحتياجات المقترحة وإضافتها إلى خارطة الاحتياجات المقترحة من قبل فريق عمل الدراسة. وجرى تقسيم هذه الاقتراحات إلى ثلاثة أقسام؛ أولها هو مقترحات الاحتياجات الأخرى التي ذكرها الحاضرون في فئة ما من فئات الاحتياجات، فيما أدرجتها خريطة فريق العمل بالفعل في فئات أخرى. ومن ثم، رصد فريق العمل التصويت عليها، ورتبها في مدى الاحتياج إليها وأولويتها وفقاً للتصويت عليها في فئتها داخل الخريطة المقترحة. وكان ثانيها هي المقترحات التي تخرج من نطاق الدراسة بسبب صعوبة مضاهاتها بالممارسات العالمية أو عدم ارتباطها بنطاق الدراسة. فيما برز القسم الثالث وهو المقترحات الأخرى المميزة التي ستدمج في خريطة الاحتياجات، ويخضع تصنيف أولوية مقترحات هذه الفئة وفقاً لمعدل تكرارها في ورش العمل الثلاث ودرجة قبولها من الحاضرين أثناء المناقشات، كما رصدها فريق عمل الدراسة.

وشملت أبرز الاقتراحات المميزة: مناقشة التقسيم المناطقى عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتأهيل مجلس الأمناء كجزء من احتياجات المؤسسات الأهلية في مجال القيادة والثقافة المؤسسية. واقتراح المشاركون في الورش تأسيس بنك للاستثمار لتنويع استثمارات القطاع غير الربحي، كما ركزوا على أولوية إنشاء بنك معلوماتي لخدمة أصحاب المصلحة في القطاع. وحظي الاقتراح بتحديد الهيكل التنظيمي ورسم ملامح السلم الوظيفي للموارد البشرية في القطاع غير الربحي باهتمام الحاضرين في الورش الثلاث. ولفت الحاضرون النظر إلى أهمية تأسيس منصات للتنسيق في المنح بالتواز مع تنويع مسارات المنح ومجالاته ومعاييرها. وفي مجال العلاقات الخارجية للمؤسسات الأهلية، عبر الحاضرون عن الحاجة للاستفادة من الكفاءات الحكومية في تنفيذ المشروعات غير الربحية. وهو الأمر الذي تماشى مع تعبيرهم عن احتياج مماثل للتنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت



الخبرة لتطوير برامج للتطوع، وعلى صعيد الاحتياج في مجال القدرات الفنية، أعرب الحاضرون عن احتياجهم لمعالجة القصور في تنفيذ المشروعات الاستباقية التي تطرحها المؤسسات الأهلية. وأخيراً، مثل التوجه نحو التحول الرقمي أولوية في مجال احتياجات البيئة المساندة والداعمة.

ويتضمن الملحق رقم (1) جدولاً مفصلاً بكافة الاقتراحات مقسمة على حسب المدن التي عقدت بها الورش وحسب الفئة المعنية بالاقتراح. وجرى ترميز الاقتراحات بالألوان للتمييز بين التقسيمات المختلفة لها، كما سيفصل أسفل الجدول في الملحق.

◆ معايير تحديد الاحتياجات الرئيسية والفرعية

تقسم مخرجات ورش العمل إلى فئتين من الاحتياجات؛ أولهما الاحتياجات المذكورة في خارطة فريق الدراسة والتي تم التصويت على درجة الاحتياج لها ودرجة أولوياتها ومبررات ذلك. ومن ثم، حسب متوسط درجة الاحتياج ومتوسط درجة الأولوية وحاصل ضربهما هو المستوى العام لكل احتياج. وثانيهما هي الاحتياجات التي أضافها مسؤولو المؤسسات الأهلية الذين حضروا الورش، وقدموا مقترحاتهم حول الاحتياجات الأخرى غير المتضمنة في خارطة الاحتياجات التي صوتوا عليها. وبناءً على ذلك يمكن تحديد المعياريين التاليين لترتيب هاتان الفئتان.



جدول رقم (2): معايير تحديد الاحتياجات الرئيسية والفرعية

المعيار	شرحه/مبرراته
المعيار الإحصائي	يستهدف الفئة الأولى من الاحتياجات، والتي وردت في الخارطة المقترحة من فريق عمل الدراسة، وتم التصويت عليها في ورش العمل. ويقصد به ترتيب درجة المستوى العام التي حصل عليه كل احتياج كحاصل ضرب متوسط درجة الاحتياج في متوسط درجة الأولوية، وتحسب من الدرجة الكاملة وهي 25. وبناءً على ذلك، يتم تقسيم الاحتياجات إلى الدرجات التالية: - الاحتياجات الرئيسية الأعلى أهمية: وهي كل الاحتياجات التي حصلت في تقييم المستوى العام على درجة ما بين 20-25 من إجمالي 25، أي لا تقل نسبة مستواها العام عن (80%) فيما فوق. - الاحتياجات المتوسطة الأهمية: وهي كل الاحتياجات التي حصلت في تقييم المستوى العام على درجة ما بين 17.5 – 19.9 من إجمالي 25، أي لا تقل نسبة مستواها العام عن (70%). - الاحتياجات الفرعية الأقل أهمية: وهي كل الاحتياجات التي حصلت على في تقييم المستوى العام على درجة ما بين 14-17.4 من إجمالي 25، أي لا تقل نسبة مستواها العام عن (56%). - الاحتياجات ضئيلة الأهمية. وهي كل الاحتياجات التي حصلت في تقييم المستوى العام على درجة أقل من 14 من إجمالي 25.
المعيار الموضوعي	تصنف الفئة الثانية من الاحتياجات والتي وردت في مقترحات الحاضرين باعتبارها غير مذكورة في خارطة الاحتياجات المقترحة. ولم يجر التصويت على هذه المقترحات، إلا أنه تم تنقيحها، كما يفصل في الملحق رقم (1)، لنخرج بعدة مقترحات إضافية. تصنف بدورها إلى درجتين: - المقترحات الأخرى الرئيسية الأعلى أهمية: وهي التي وردت بصورة مكررة في المبررات والتعليقات خلال ورش العمل، ولاقت استحساناً أثناء النقاشات، كما رصدها فريق عمل الدراسة. - المقترحات الأخرى المتوسطة الأهمية: وهي التي ورد ذكرها في المداخلات والنقاشات مرات قليلة أو مرة واحدة، كما رصدها فريق الدراسة.



خارطة الاحتياجات الرئيسية والفرعية

تحتوي الجداول التالية على ترتيب الاحتياجات الرئيسية والفرعية وفق التصويت على خارطة الاحتياجات المقترحة من قبل فريق عمل دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية». بالإضافة إلى الاحتياجات الأخرى التي أضافها مسؤولو المؤسسات الأهلية السعودية الذين حضروا ورش العمل الثلاث في الدمام والرياض وجدة. ويعقب كل جدول رسم بياني يوضح الأهمية النسبية لكل احتياج في سياق مجمل احتياجات فئته. ويختتم هذا الجزء برسم بياني توضيحي للأهمية النسبية للاحتياجات مجتمعة.

جدول رقم (3): خارطة احتياجات القدرات الداخلية الرئيسية والفرعية

احتياجات القدرات الداخلية	المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى
1 - تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية.	21.0
2 - زيادة المحفزات المالية والمهنية لاستقطاب الكوادر المتميزة.	20.7
3 - تأسيس أوقاف مستقلة لصالح المؤسسات الأهلية، بحيث يتاح لها إدارة استثماراتها وتنويعها ولضمان الاستدامة المالية.	20.2
4 - وضوح آليات اتخاذ القرار.	19.8
5 - وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسة تجمع بين الكفاءة في الإدارة وتبني الدور التنموي للمؤسسات الأهلية.	19.2
6 - الاستفادة من قواعد البيانات العامة (البيانات المفتوحة) عند التخطيط الاستراتيجي.	18.0
7 - بناء قواعد بيانات دقيقة لكل الموارد المالية والبشرية والاستثمارات والمستفيدين.	17.9
8 - مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية لبيان تقدمها في تحقيق الأهداف المجتمعية طويلة المدى المحددة سلفاً.	17.6
9 - تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة.	17.6



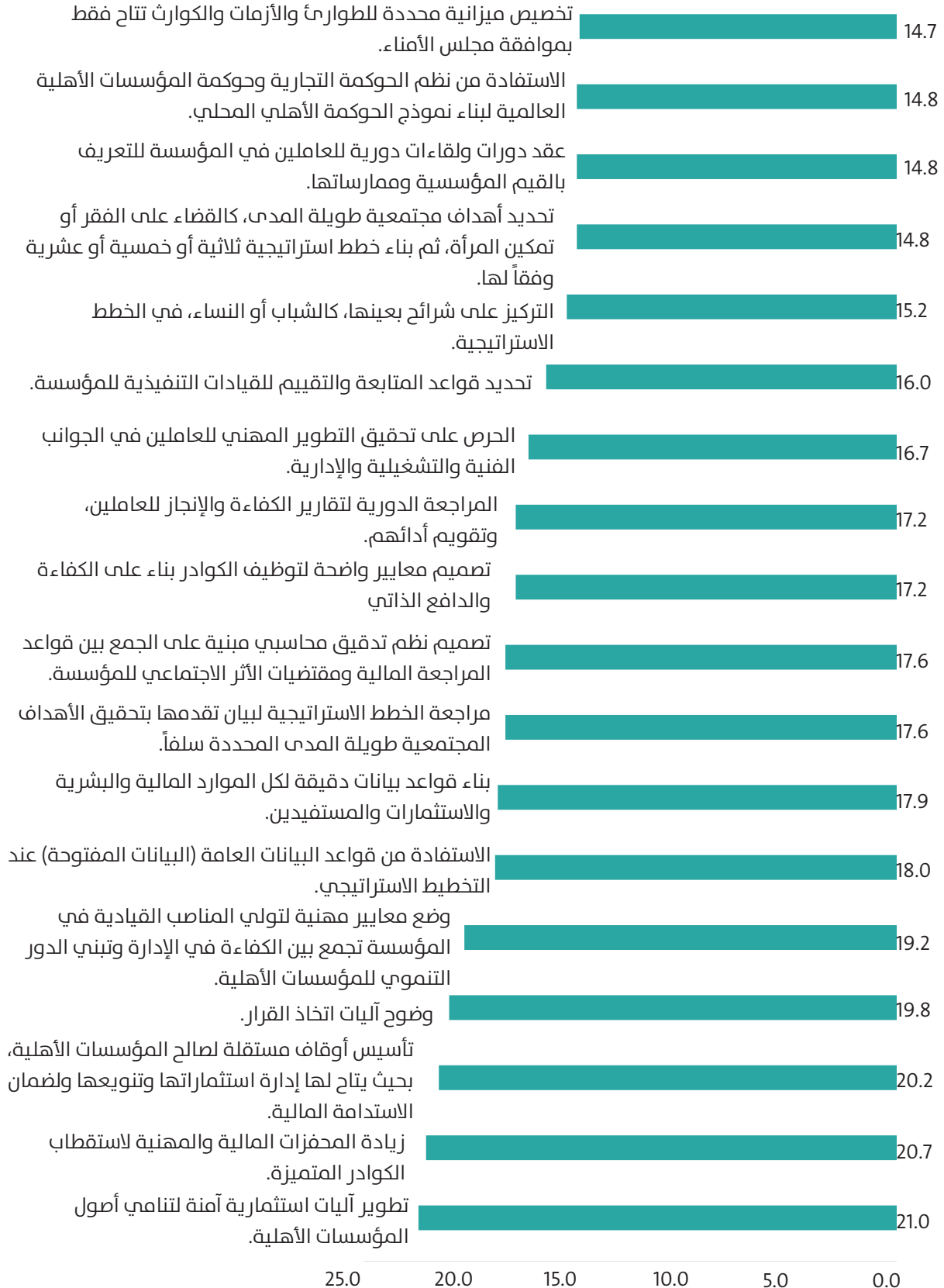
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى	احتياجات القدرات الداخلية
17.2	10 - تصميم معايير واضحة لتوظيف الكوادر بناء على الكفاءة والدافع الذاتي (والإيمان برسالة القطاع غير الربحي)
17.2	11 - المراجعة الدورية لتقارير الكفاءة والإنجاز للعاملين، وتقويم أدائهم.
16.7	12 - عقد دورات تدريبية دورية لتطوير مهارات الحرس على تحقيق التطوير المهني للعاملين في الجوانب الفنية والتشغيلية والإدارية.
16.0	13 - تحديد قواعد المتابعة والتقييم للقيادات التنفيذية للمؤسسة.
15.2	14 - التركيز على شرائح بعينها، كالشباب أو النساء، في الخطط الاستراتيجية.
14.8	15 - تحديد أهداف مجتمعية طويلة المدى، كالقضاء على الفقر أو تمكين المرأة، ثم بناء خطط استراتيجية ثلاثية أو خمسية أو عشرية وفقاً لها.
14.8	16 - عقد دورات ولقاءات دورية للعاملين في المؤسسة للتعريف بالقيم المؤسسية وممارساتها.
14.8	17 - الاستفادة من نظم الحوكمة التجارية وحوكمة المؤسسات الأهلية العالمية لبناء نموذج الحوكمة الأهلي المحلي.
14.7	18 - تخصيص ميزانية محددة للطوارئ والأزمات والكوارث تتاح فقط بموافقة مجلس الأمناء.
	19 - احتياجات أخرى: التقسيم المناطقي
	20 - احتياجات أخرى: وجود خرائط حرارية للاحتياج من جهات غير تنفيذية
	21 - احتياجات أخرى: كيفية بناء خطة استراتيجية بصورة تشاركية داخلية
	22 - احتياجات أخرى: التركيز على الفئات العمرية
	23 - احتياجات أخرى: تأهيل مجالس الأمناء
	24 - احتياجات أخرى: تأسيس بنك استثماري للقطاع غير الربحي
	25 - احتياجات أخرى: الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى	احتياجات القدرات الداخلية
	26 - احتياجات أخرى: تمكين الاستثمار الاجتماعي (مثل: الإسناد الحكومي الدخول في تقديم الخدمات)
	27 - احتياجات أخرى: وضوح الهيكل التنظيمي وتوحيد السلم الوظيفي
	28 - احتياجات أخرى: رسم خارطة طريق للتطور المهني للعاملين
	29 - احتياجات أخرى: بنك معلومات مشترك للقطاع غير الربحي



شكل رقم (1): خارطة احتياجات القدرات الداخلية الرئيسية والفرعية درجة المستوى العام للتصويت على احتياجات القدرات الداخلية





جدول رقم (4): خارطة احتياجات القدرات الخارجية الرئيسية والفرعية

م	احتياجات القدرات الخارجية	المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى
1	توفير حزم من المحفزات المالية والتشريعية لتشجيع تأسيس المؤسسات الأهلية.	19.4
2	توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية.	19.4
3	التشبيك فيما بين المؤسسات الأهلية لتدشين مبادرات كبرى ذات تمويل ضخم وأهداف استراتيجية طويلة المدى.	18.0
4	تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية.	16.8
5	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية.	16.7
6	زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية.	16.0
7	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية.	15.6
8	التعريف بأفضل الممارسات المحلية وتبادل المعرفة فيها.	15.5
9	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة لتنظيم دورات تدريبية لكوادر المؤسسات الأهلية.	14.8
10	أن تقوم الجهات الحكومية بالتعريف بالاحتياجات المجتمعية التي يتوقع مساهمة المؤسسات الأهلية لسدها.	14.4
11	تحسين الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات الأهلية وآليات التدقيق والمحاسبة لها.	14.4
12	التنسيق مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة عند وضع أهداف كبرى وتصميم خطط استراتيجية وبرامج تنفيذية تظلمع بها المؤسسات الأهلية وفق الاحتياجات المجتمعية.	14.0



م	احتياجات القدرات الخارجية	المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى
13	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة في تصميم معايير ومواصفات قياسية لبرامج المؤسسات الأهلية وخدماتها.	13.6
14	تصميم خطط المؤسسة بناء على معرفة احتياجات الجمعيات الأهلية	13.2
15	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز الأبحاث وبيوت الخبرة لتقويم الأثر الاجتماعي لبرامج المؤسسات.	12.8
16	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز الأبحاث في إصدار دليل لأفضل الممارسات المحلية لتعميم الفائدة وتبادل المعرفة.	9.9
17	تصميم آليات لجمع البيانات عن الجمعيات الأهلية ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية بصورة دورية.	9.6
18	احتياجات أخرى: تنويع مجالات المنح ومساراته ومعاييرها	
19	احتياجات أخرى: وجود منصات أو مجالس تنسيقية للتعرف على المجالات المماثلة وفرص الشراكة	
20	احتياجات أخرى: الاستفادة من خبرات وكفاءات الجهات الحكومية لسهولة تنفيذ بعض البرامج المشتركة	
21	احتياجات أخرى: تأسيس منصة مشتركة للتنسيق بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض	
22	احتياجات أخرى: تكامل الجهود في المنح وقضايا الاستدامة المالية	
23	احتياجات أخرى: تطوير برامج لإدارة التطوع	



شكل رقم (2): خارطة احتياجات القدرات الخارجية الرئيسية والفرعية

درجة المستوى العام للتصويت على احتياجات القدرات الخارجية

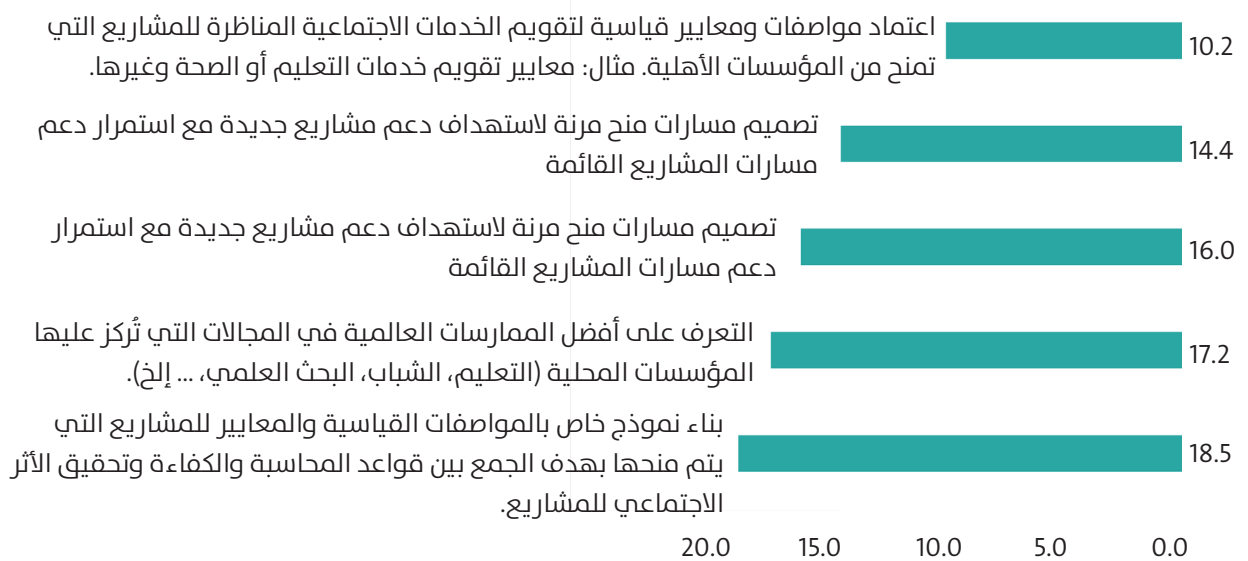


جدول رقم (5): خارطة احتياجات القدرات الفنية الرئيسية والفرعية

م	احتياجات القدرات الفنية	المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى
1	بناء نموذج خاص بالمواصفات القياسية والمعايير للمشاريع التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاريع.	18.5
2	التعرف على أفضل الممارسات العالمية في المجالات التي تُركز عليها المؤسسات المحلية (التعليم، الشباب، البحث العلمي، ... إلخ).	17.2
3	تصميم خطط للطوارئ والأزمات والكوارث	16
4	تصميم مسارات منح مرنة لاستهداف دعم مشاريع جديدة مع استمرار دعم مسارات المشاريع القائمة	14.4
5	اعتماد مواصفات ومعايير قياسية لتقويم الخدمات الاجتماعية المناظرة للمشاريع التي تمنح من المؤسسات الأهلية. مثال: معايير تقويم خدمات التعليم أو الصحة وغيرها.	10.2
6	احتياجات أخرى: تحسين آليات تنفيذ المشاريع الاستباقية التي تطرحها المؤسسات الأهلية	

شكل رقم (4): خارطة احتياجات القدرات الفنية الرئيسية والفرعية

درجة المستوى العام للتصويت على احتياجات القدرات الفنية

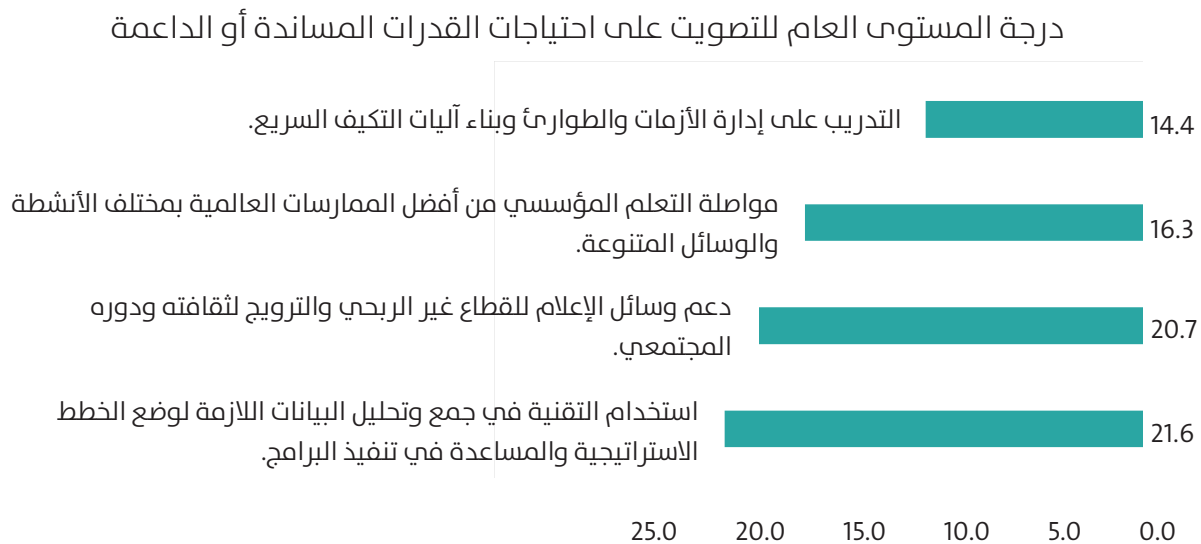




جدول رقم (6): خارطة احتياجات القدرات المساندة الرئيسية والفرعية

م	احتياجات القدرات المساندة أو الداعمة	المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته (من 1 إلى 25) حيث أن (52) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى
1	استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج.	21.6
2	دعم وسائل الإعلام للقطاع غير الربحي والترويج لثقافته ودوره المجتمعي.	20.7
3	مواصلة التعلم المؤسسي من أفضل الممارسات العالمية بمختلف الأنشطة والوسائل المتنوعة.	16.3
4	التدريب على إدارة الأزمات والطوارئ وبناء آليات التكيف السريع.	14.4
5	احتياجات أخرى: التحول الرقمي	

شكل رقم (5): خارطة احتياجات القدرات المساندة الرئيسية والفرعية



جدول رقم (7): خارطة متكاملة للاحتياجات الرئيسية والفرعية للمؤسسات الأهلية السعودية

تم ترتيب الاحتياجات المندرجة في خارطة الاحتياجات المقترحة من فريق عمل الدراسة وفقاً للتصويت عليها. فيما تم ترتيب الاحتياجات الأخرى المضافة من قبل مسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية بناءً على تكرارها في الاقتراحات واستحسانها أثناء المناقشات، كما رصدها فريق عمل الدراسة. وتحتوي خانة «المؤسسات المنوطة بالتطبيق» على تحديد للجهات المنوط بها الوفاء بكل احتياج، سواء المؤسسات الأهلية منفردة أو الجهات الحكومية أو شركات المؤسسات الأهلية مع غيرها من الجهات المتخصصة. وتعد خانة «الاحتياجات الأخرى المرتبطة» الصلة بين فئات خارطة احتياجات القدرات المختلفة التي اقترحتها فريق عمل الدراسة وصوت عليها حاضرو الورش وبين اقتراحات هؤلاء الحضور من احتياجات أخرى إضافية. وكان ذلك بهدف دمج الفئتين وتوسيع نطاق البحث عن أفضل الممارسات العالمية وضمان تغطية الحد الأقصى من الاحتياجات في حدود الموارد البشرية والزمنية المتاحة للدراسة.

* (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى

خارطة احتياجات القدرات المختلفة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	تصنيف الاحتياج	المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته *
استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج.	المؤسسات الأهلية	التحول الرقمي بنك معلومات مشترك للقطاع غير الربحي	احتياجات القدرات المساندة	21.6
تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية.	المؤسسات الأهلية	تأسيس بنك استثماري للقطاع غير الربحي الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)	21.0



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
20.7	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)	وضوح الهيكل التنظيمي وتوحيد السلم الوظيفي رسم خارطة طريق للتطور المهني للعاملين	المؤسسات الأهلية	زيادة المحفزات المالية والمهنية لاستقطاب الكوادر المتميزة.
20.7	احتياجات القدرات المساندة	تدوين التجارب والخبرات التخصصية	المؤسسات الأهلية/جهات خارجية إعلامية	دعم وسائل الإعلام للقطاع غير الربحي والترويج لثقافته ودوره المجتمعي.
20.2	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)	الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة	المؤسسات الأهلية	تأسيس أوقاف مستقلة لصالح المؤسسات الأهلية، بحيث يتاح لها إدارة استثماراتها وتنويعها وضمن الاستدامة المالية.
19.8	احتياجات القدرات الداخلية (القيادة والثقافة المؤسسية)		المؤسسات الأهلية	وضوح آليات اتخاذ القرار.
19.4	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		الجهات الحكومية	توفير حزم من المحفزات المالية والتشريعية لتشجيع تأسيس المؤسسات الأهلية.
19.4	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)	الاستفادة من خبرات وكفاءات الجهات الحكومية لسهولة تنفيذ بعض البرامج المشتركة	الجهات الحكومية	توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية.

المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
19.2	احتياجات القدرات الداخلية (القيادة والثقافة المؤسسية)	تأهيل مجلس الأمناء	المؤسسات الأهلية	وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسة تجمع بين الكفاءة في الإدارة وتبني الدور التنموي للمؤسسات الأهلية.
18.5	احتياجات القدرات الفنية		المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية متخصصة/مراكز بحثية	بناء نموذج خاص بالمواصفات القياسية والمعايير للمشاريع التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاريع.
18.0	احتياجات القدرات الداخلية (بناء قواعد معرفية)	وجود خرائط حرارية للاحتياج من جهات غير تنفيذية	المؤسسات الأهلية	الاستفادة من قواعد البيانات العامة (البيانات المفتوحة) عند التخطيط الاستراتيجي.
18.0	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض)	تنويع مجالات المنح ومساراته تكامل الجهود في المنح وقضايا الاستدامة المالية تأسيس منصة مشتركة للتنسيق بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض وجود منصات تنسيقية للتعرف على المجالات المماثلة وفرص الشراكة	المؤسسات الأهلية	التشبيك فيما بين المؤسسات الأهلية لتدشين مبادرات كبرى ذات تمويل ضخم وأهداف استراتيجية طويلة المدي.



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
17.9	احتياجات القدرات الداخلية (بناء قواعد معرفية)		المؤسسات الأهلية	بناء قواعد بيانات دقيقة لكل الموارد المالية والبشرية والاستثمارات والمستفيدين.
17.6	احتياجات القدرات الداخلية (استراتيجية المؤسسة)		المؤسسات الأهلية	مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية لبيان تقدمها في تحقيق الأهداف المجتمعية طويلة المدى المحددة سلفاً.
17.6	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)		المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية متخصصة/ مراكز البحوث وبيوت الخبرة	تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة.
17.2	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		المؤسسات الأهلية	تصميم معايير واضحة لتوظيف الكوادر بناء على الكفاءة والدافع الذاتي (والإيمان برسالة القطاع غير الربحي)
17.2	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		المؤسسات الأهلية	المراجعة الدورية لتقارير الكفاءة والإنجاز للعاملين، وتقويم أدائهم.
17.2	احتياجات القدرات الفنية		المؤسسات الأهلية	التعرف على أفضل الممارسات العالمية في المجالات التي تُركز عليها المؤسسات المحلية (التعليم، الشباب، البحث العلمي، ... إلخ).



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوعة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
16.8	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		الجهات الحكومية	تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية.
16.7	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		المؤسسات الأهلية	عقد دورات تدريبية دورية لتطوير مهارات الحرس على تحقيق التطوير المهني للعاملين في الجوانب الفنية والتشغيلية والإدارية.
16.7	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		المؤسسات الأهلية/ مراكز البحوث والجامعات وبيوت الخبرة	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية.
16.3	احتياجات القدرات المساندة		المؤسسات الأهلية	مواصلة التعلم المؤسسي من أفضل الممارسات العالمية بمختلف الأنشطة والوسائل المتنوعة.
16.0	احتياجات القدرات الداخلية (القيادة والثقافة المؤسسية)		المؤسسات الأهلية	تحديد قواعد المتابعة والتقييم للقیادات التنفيذية للمؤسسة.
16.0	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		المؤسسات الأهلية/الجهات الحكومية	زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية.



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
16.0	احتياجات القدرات الفنية		المؤسسات الأهلية	تصميم خطط للطوارئ والأزمات والكوارث
15.6	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)	التشبيك مع البرامج المهنية	المؤسسات الأهلية/ الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية.
15.5	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض)		المؤسسات الأهلية	التعريف بأفضل الممارسات المحلية وتبادل المعرفة فيها.
15.2	احتياجات القدرات الداخلية (استراتيجية المؤسسة)	التركيز على الفئات العمرية	المؤسسات الأهلية	التركيز على شرائح بعينها، كالشباب أو النساء، في الخطط الاستراتيجية.
14.8	احتياجات القدرات الداخلية (استراتيجية المؤسسة)	كيفية بناء خطة استراتيجية بصورة تشاركية داخلية	المؤسسات الأهلية	تحديد أهداف مجتمعية طويلة المدى، كالقضاء على الفقر أو تمكين المرأة، ثم بناء خطط استراتيجية ثلاثية أو خمسية أو عشرية وفقاً لها.
14.8	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		المؤسسات الأهلية	عقد دورات ولقاءات دورية للعاملين في المؤسسة للتعريف بالقيم المؤسسية وممارساتها.



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوعة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
14.8	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)		المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية متخصصة/مراكز البحوث وبيوت الخبرة	الاستفادة من نظم الحكومة التجارية وحكومة المؤسسات الأهلية العالمية لبناء نموذج الحكومة الأهلي المحلي.
14.8	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		المؤسسات الأهلية/ مراكز البحوث والجامعات وبيوت الخبرة	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة لتنظيم دورات تدريبية لكوادر المؤسسات الأهلية.
14.7	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)		المؤسسات الأهلية	تخصيص ميزانية محددة للطوارئ والأزمات والكوارث تتاح فقط بموافقة مجلس الأمناء.
14.4	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		الجهات الحكومية	أن تقوم الجهات الحكومية بالتعريف بالاحتياجات المجتمعية التي يتوقع مساهمة المؤسسات الأهلية لسدها.
14.4	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		الجهات الحكومية	تحسين الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات الأهلية وآليات التدقيق والمحاسبة لها.
14.4	احتياجات القدرات الفنية		المؤسسات الأهلية	تصميم مسارات منح مرنة لاستهداف دعم مشاريع جديدة مع استمرار دعم مسارات المشاريع القائمة



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
14.4	احتياجات القدرات المساندة		المؤسسات الأهلية	التدريب على إدارة الآليات والطوارئ وبناء آليات التكيف السريع.
14.0	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		المؤسسات الأهلية/ الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة	التنسيق مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة عند وضع أهداف كبرى وتصميم خطط استراتيجية وبرامج تنفيذية تضطلع بها المؤسسات الأهلية وفق الاحتياجات المجتمعية.
13.6	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		المؤسسات الأهلية/ الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة في تصميم معايير ومواصفات قياسية لبرامج المؤسسات الأهلية وخدماتها.
13.2	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجمعيات الأهلية)	تحسين آليات تنفيذ المشاريع الاستباقية التي تطرحها المؤسسات الأهلية	المؤسسات الأهلية	تصميم خطط المؤسسة بناء على معرفة احتياجات الجمعيات الأهلية
12.8	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		المؤسسات الأهلية/مراكز البحوث وبيوت الخبرة	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز الأبحاث وبيوت الخبرة لتقويم الأثر الاجتماعي لبرامج المؤسسات.



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوعة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
10.2	احتياجات القدرات الفنية		المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية متخصصة في الخدمات الاجتماعية	اعتماد مواصفات ومعايير قياسية لتقويم الخدمات الاجتماعية المناظرة للمشاريع التي تمنح من المؤسسات الأهلية. مثال: معايير تقويم خدمات التعليم أو الصحة وغيرها.
9.9	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		المؤسسات الأهلية/مراكز البحوث	الشراكة أو التنسيق والتعاون مع مراكز الأبحاث في إصدار دليل لأفضل الممارسات المحلية لتعميم الفائدة وتبادل المعرفة.
9.6	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجمعيات الخيرية)		المؤسسات الأهلية	تصميم آليات لجمع البيانات عن الجمعيات الأهلية ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية بصورة دورية.
عدد التكرار: مرة واحدة تأييد واسع جداً خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	التقسيم المناطقي
عدد التكرار: ست مرات (لقضايا التقنية) تأييد واسع جداً خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	التحول الرقمي



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
عدد التكرار: ست مرات تأييد واسع جداً خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	وضوح الهيكل التنظيمي وتوحيد السلم الوظيفي
عدد التكرار: ست مرات تأييد واسع جداً خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	رسم خارطة طريق للتطور المهني للعاملين
عدد التكرار: مرتين تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/مراكز البحوث	تطوير برامج لإدارة التطوع
عدد التكرار: مرة واحدة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/الجهات المتخصصة في إدارة المعرفة/ مراكز البحوث	بنك معلومات مشترك للقطاع غير الربحي
عدد التكرار: مرة واحدة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/الجهات المتخصصة في الاستثمار	تأسيس بنك استثماري للقطاع غير الربحي
عدد التكرار: مرة واحدة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	تأهيل مجالس الأمناء
عدد التكرار: مرة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/البنوك/ بيوت الخبرة	الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة
عدد التكرار: مرة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	تكامل الجهود في المنح وقضايا الاستدامة المالية



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوعة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
عدد التكرار: مرة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	تنويع مجالات المنح ومساراته ومعاييرها
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/الجهات الحكومية	تمكين الاستثمار الاجتماعي (مثل: الإسناد الحكومي الدخول في تقديم الخدمات)
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		الجهات الحكومية	الاستفادة من خبرات وكفاءات الجهات الحكومية لسهولة تنفيذ بعض البرامج المشتركة
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	كيفية بناء خطة استراتيجية بصورة تشاركية داخلية
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		الجهات الحكومية المتخصصة	وجود خرائط حرارية للاحتياج من جهات غير تنفيذية
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/مراكز البحوث	تدوين التجارب والخبرات التخصصية
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	التركيز على الفئات العمرية
عدد التكرار: مرة تأييد واسع خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	وجود منصات أو مجالس تنسيقية للتعرف على المجالات المماثلة وفرص الشراكة



المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	المؤسسات المنوطة بالتطبيق	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	تأسيس منصة مشتركة للتنسيق بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية/ الجامعات	التشبيك مع البرامج المهنية
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	احتياجات أخرى		المؤسسات الأهلية	تحسين آليات تنفيذ المشاريع الاستباقية التي تطرحها المؤسسات الأهلية

شكل رقم (6): خارطة متكاملة للاحتياجات الرئيسية والفرعية للمؤسسات الأهلية السعودية

يعرض الشكل التالي ترتيب خارطة الاحتياجات الرئيسية والفرعية بناءً على تصويت مسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية الذين حضروا الورش، فيما تم ترتيب الاحتياجات المضافة وفقاً للمعيار الموضوعي المتعلق بمرات تكرارها في الاقتراحات ودرجة استحسانها عند النقاش، وبالتالي لم تدرج في الشكل التالي:



درجة الموى العام للتصويت على احتياجات القدرات المختلفة





◆ مصفوفتي الاحتياجات الرئيسية والفرعية للمؤسسات الأهلية السعودية

يقدم الجدول رقم (8) مصفوفة الاحتياجات الرئيسية للمؤسسات الأهلية السعودية والتي جرى تحديدها بناءً على المعيارين الإحصائي والموضوعي وفي ضوء نتائج الجدول رقم (7). وتضم المصفوفة عشرين احتياج هي خلاصة التصويت الذي تم في ورش العمل على الخارطة المقترحة من فريق عمل الدراسة وما أضافه الحاضرون من مقترحات أخرى. ووقع الاختيار على سبعة عشر احتياج من الاحتياجات المندرجة في خارطة الاحتياجات التي اقترحها فريق العمل مرتبة حسب درجة المستوى العام (حاصل ضرب متوسط الاحتياج في متوسط الأولوية) التي حصل عليها الاحتياج في تصويت الحاضرين لورش العمل. وارتبط تطبيق معظمها بمسؤوليات المؤسسات الأهلية. وأضيفت ثلاثة احتياجات أخرى من مقترحات الحاضرين والتي لم تتشابه مع أي من محتويات الخارطة المقترحة.



جدول رقم (8): الاحتياجات الرئيسية للمؤسسات الأهلية السعودية

* (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى

معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته *	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
21.6	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات المساندة	التحول الرقمي بنك معلومات مشترك للقطاع غير الربحي	1 - استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج.
21.0	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)	تأسيس بنك استثماري للقطاع غير الربحي الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة	2 - تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية.
20.7	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)	وضوح الهيكل التنظيمي وتوحيد السلم الوظيفي رسم خارطة طريق للتطور المهني للعاملين	3 - زيادة المحفزات المالية والمهنية لاستقطاب الكوادر المتميزة.
20.7	المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية إعلامية	احتياجات القدرات المساندة	تدوين التجارب والخبرات التخصصية	4 - دعم وسائل الإعلام للقطاع غير الربحي والترويج لثقافته ودوره المجتمعي.

معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياجات	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
20.2	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)	الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة	5 - تأسيس أوقاف مستقلة لصالح المؤسسات الأهلية، بحيث يتاح لها إدارة استثماراتها وتنويعها ولضمان الاستدامة المالية.
19.8	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (القيادة والثقافة المؤسسية)		6 - وضوح آليات اتخاذ القرار.
19.4	الجهات الحكومية	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		7 - توفير حزم من المحفزات المالية والتشريعية لتشجيع تأسيس المؤسسات الأهلية.
19.4	الجهات الحكومية	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		8 - توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية.
19.2	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (القيادة والثقافة المؤسسية)	تأهيل مجلس الأمناء	9 - وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسة تجمع بين الكفاءة في الإدارة وتبني الدور التنموي للمؤسسات الأهلية.



معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياجات	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته *	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
18.5	المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية متخصصة/ مراكز بحثية	احتياجات القدرات الفنية		10 - بناء نموذج خاص بالموصفات القياسية والمعايير للمشاريع التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاريع.
18.0	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (بناء قواعد معرفية)	وجود خرائط حرارية للاحتياج من جهات غير تنفيذية	11 - الاستفادة من قواعد البيانات العامة (البيانات المفتوحة) عند التخطيط الاستراتيجي.
18.0	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض)	تنويع مجالات المنح ومعاييرها تكامل الجهود في المنح وقضايا الاستدامة المالية تأسيس منصة مشتركة للتنسيق بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض وجود منصات أو مجالس تنسيقية للتعرف على المجالات المماثلة	12 - التشبيك فيما بين المؤسسات الأهلية لتدشين مبادرات كبرى ذات تمويل ضخم وأهداف استراتيجية طويلة المدى.
17.9	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (بناء قواعد معرفية)		13 - بناء قواعد بيانات دقيقة لكل الموارد المالية، والبشرية والاستثمارات والمستفيدين.



معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياجات	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
17.6	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (استراتيجية المؤسسة)		14 - مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية لبيان تقدمها في تحقيق الأهداف المجتمعية طويلة المدى المحددة سلفاً.
17.6	المؤسسات الأهلية/ جهات خارجية متخصصة/ مراكز البحوث وبيوت الخبرة	احتياجات القدرات الداخلية (الإدارة المالية والاستثمار)		15 - تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة.
17.2	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		16 - تصميم معايير واضحة لتوظيف الكوادر بناء على الكفاءة والإيمان برسالة القطاع غير الربحي
17.2	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		17 - المراجعة الدورية لتقارير الكفاءة والإنجاز للعاملين، وتقويم أدائهم.
عدد التكرار: مرة واحدة تأييد واسع جداً خلال النقاشات	المؤسسات الأهلية	احتياجات أخرى		18 - التقسيم المناطقي
عدد التكرار: مرتين تأييد واسع خلال النقاشات	المؤسسات الأهلية/مراكز البحوث	احتياجات أخرى		19 - تطوير برامج لإدارة التطوع



معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته *	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
عدد التكرار: مرة تأييد متوسط خلال النقاشات	المؤسسات الأهلية/ الجهات الحكومية	احتياجات أخرى		20 - تمكين الاستثمار الاجتماعي (مثل: الإسناد الحكومي الدخول في تقديم الخدمات)

جدول رقم (9): الاحتياجات الفرعية للمؤسسات الأهلية السعودية
يحتوي الجدول رقم (9) على عشرة احتياجات مرتبة حسب درجة الاحتياج لها وأولويتها، إلا أنها تصنف تالية في الأهمية والأولوية على الاحتياجات السابق عرضها في الجدول رقم (8).

* (من 1 إلى 25) حيث أن (25) تعني احتياج بدرجة كبيرة جداً وله أولوية قصوى

معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته *	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
17.2	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الفنية		1 - التعرف على أفضل الممارسات العالمية في المجالات التي تُركز عليها المؤسسات المحلية (التعليم، الشباب، البحث العلمي، ... إلخ).
16.8	الجهات الحكومية	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		2 - تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية.

معايير اختيار الاحتياجات		تصنيف الاحتياج	الاحتياجات الأخرى المرتبطة	خارطة احتياجات القدرات المختلفة
المستوى العام لدرجة الاحتياج وأولويته*	المؤسسات المنوطة بالتطبيق			
16.7	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (الموارد البشرية)		3 - الحرص على تحقيق التطوير المهني للعاملين في الجوانب الفنية والتشغيلية والإدارية.
16.7	المؤسسات الأهلية/ مراكز البحوث والجامعات وبيوت الخبرة	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)		4 - الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية.
16.3	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات المساندة		5 - مواصلة التعلم المؤسسي من أفضل الممارسات العالمية بمختلف الأنشطة والوسائل المتنوعة.
16.0	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الداخلية (القيادة والثقافة المؤسسية)		6 - تحديد قواعد المتابعة والتقييم للقيادات التنفيذية للمؤسسة.
16.0	المؤسسات الأهلية/ الجهات الحكومية	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجهات الحكومية)		7 - زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية.
16.0	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الفنية		8 - تصميم خطط للطوارئ والأزمات والكوارث
15.6	المؤسسات الأهلية/ الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل مع الجامعات ومراكز الأبحاث وبيوت الخبرة)	التشبيك مع البرامج المهنية	9 - الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية.
15.5	المؤسسات الأهلية	احتياجات القدرات الخارجية (التفاعل بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض)		10 - التعريف بأفضل الممارسات المحلية وتبادل المعرفة فيها.



◆ مصفوفة الاحتياجات التي سيتم تناولها في ضوء الممارسات العالمية

تتضمن المصفوفة الموضحة في الجدول رقم (10) احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية التي سيتم تناولها في ضوء أفضل الممارسات العالمية. وجرى تحديدها على مرحلتين: أولهما تمت بناءً على المعيارين الإحصائي والموضوعي (الموضحة في البند السابق المتعلق بتقرير ورش عمل احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية)، وفي ضوء نتائج الخارطة المتكاملة للاحتياجات الرئيسية والفرعية للمؤسسات الأهلية السعودية، المتضمنة في الجدولين رقم (8) و(9). وفي المرحلة الثانية، راجع مجلس المؤسسات الأهلية مصفوفتي الاحتياجات الرئيسية والفرعية، وأضاف عدداً من الاحتياجات التي إرتأى أنها من الأهمية بمكان لتضمينها في المصفوفة النهائية لاحتياجات المؤسسات المحلية بهدف تقصي أفضل الممارسات العالمية المتعلقة بها. وصنفت الاحتياجات إلى عدة فئات فرعية، وهي: البيانات والمعرفة؛ وبناء القدرات والموارد البشرية؛ والإعلام والصورة الذهنية؛ والتكامل والشراكات؛ والاستدامة المالية؛ والحوكمة والمعايير والأدوات؛ والتقنية؛ والتشريعات والسياسات. وفيما يلي عرض لمصفوفتي الاحتياجات الرئيسية والفرعية كمخرجات للمرحلة الأولى في الجدولين رقمي (1) و (2)، ويعقبهما المصفوفة النهائية الشاملة لإضافات مجلس المؤسسات الأهلية في الجدول رقم (3).



الجدول رقم (10): مصفوفة الاحتياجات النهائية للمؤسسات الأهلية السعودية
تضم المصفوفة التالية احتياجات المؤسسات الأهلية السعودية كما وردت في
الجدولين (8) و(9)، ومضافاً إليها الاحتياجات التي أضافها مجلس المؤسسات الأهلية
أو أجرى عليها تعديلات توضيحية، وأشار إلى ضرورة دراسة أفضل الممارسات
العالمية المتعلقة بها. وتشير خانة المصدر إلى أصل الاحتياج اتصالاً بخارطة الاحتياجات
الرئيسية أو الخارطة الفرعية، وما يتضمنها من احتياجات أخرى مقترحة من حضور ورش
العمل، أو إضافات مجلس المؤسسات الأهلية. وصنفت الاحتياجات إلى عدة فئات
فرعية، وهي: البيانات والمعرفة؛ وبناء القدرات والموارد البشرية؛ والإعلام والصورة
الذهنية؛ والتكامل والشراكات؛ والاستدامة المالية؛ والحوكمة والمعايير والأدوات؛
والتقنية؛ والتشريعات والسياسات.



مصدرها (خارطة الاحتياجات الرئيسية، خارطة الاحتياجات الفرعية، إضافات مجلس المؤسسات الأهلية)	خارطة الاحتياجات
البيانات والمعرفة (4)	
خارطة الاحتياجات الرئيسية استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج. توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية. الاستفادة من قواعد البيانات العامة (البيانات المفتوحة) عند التخطيط الاستراتيجي. خارطة الاحتياجات الفرعية الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية.	(1) امتلاك البيانات لإعداد الخطط الاستراتيجية وبناء المبادرات.
خارطة الاحتياجات الرئيسية بناء قواعد بيانات دقيقة لكل الموارد المالية، والبشرية والاستثمارات والمستفيدين. احتياجات أخرى مرتبطة التحول الرقمي بنك معلومات مشترك للقطاع غير الربحي (للقطاع المانح).	(2) إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية وفق الآتي: (استثمار المعرفة - احتساب المعرفة - المنح المعرفي - مراكز المعرفة في القطاع غير الربحي (القطاع المانح)).
خارطة الاحتياجات الرئيسية استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج. مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية لبيان تقدمها في تحقيق الأهداف المجتمعية طويلة المدى المحددة سلفاً.	(3) التعرف على الاحتياجات المجتمعية وربطها بمنظومة المنح.



خارطة الاحتياجات	مصدرها (خارطة الاحتياجات الرئيسية، خارطة الاحتياجات الفرعية، إضافات مجلس المؤسسات الأهلية)
(4) آلية تحديد مناطق التركيز وتحديد مناطق المنح بناء عليه.	خارطة الاحتياجات الرئيسية التركيز المناطقي خارطة الاحتياجات الفرعية التعرف على أفضل الممارسات العالمية في المجالات التي تُركز عليها المؤسسات المحلية (التعليم، الشباب، البحث العلمي، ... إلخ).
بناء القدرات والموارد البشرية (3)	
(5) تصميم وتفعيل منظومة الموارد البشرية للمؤسسات الأهلية. ملاحظة: ضرورة أن يكون البحث وفق ما يخص القطاع المانح وعمل المؤسسات الأهلية وليس بشكل عام وفق ما يخص القطاع غير الربحي.	خارطة الاحتياجات الرئيسية زيادة المحفزات المالية والمهنية لاستقطاب الكوادر المتميزة. تصميم معايير واضحة لتوظيف الكوادر بناء على الكفاءة والإيمان برسالة القطاع غير الربحي. المراجعة الدورية لتقارير الكفاءة والإنجاز للعاملين، وتقويم أدائهم. احتياجات أخرى مرتبطة وضوح الهيكل التنظيمي وتوحيد السلم الوظيفي. رسم خارطة طريق للتطور المهني للعاملين. خارطة الاحتياجات الفرعية الحرص على تحقيق التطوير المهني للعاملين في الجوانب الفنية والتشغيلية والإدارية. الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية.
(6) تحقيق كفاءة وفاعلية مجلس الأمناء.	خارطة الاحتياجات الرئيسية وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسة تجمع بين الكفاءة في الإدارة وتبني الدور التنموي للمؤسسات الأهلية. احتياجات أخرى متعلقة تطوير مجالس الأمناء



خارطة الاحتياجات	مصدرها (خارطة الاحتياجات الرئيسية، خارطة الاحتياجات الفرعية، إضافات مجلس المؤسسات الأهلية)
(7)	خارطة الاحتياجات الرئيسية وضوح آليات اتخاذ القرار. خارطة الاحتياجات الفرعية الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات في تطوير برامج دراسية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية. (بناء القدرات).
الإعلام والصورة الذهنية (1)	
(8)	خارطة الاحتياجات الرئيسية دعم وسائل الإعلام للقطاع غير الربحي والترويج لثقافته ودوره المجتمعي.
التكامل والشراكات (4)	
(9)	خارطة الاحتياجات الفرعية تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية. إضافات مجلس المؤسسات الأهلية
(10)	خارطة الاحتياجات الرئيسية توفير قواعد البيانات الحكومية وإتاحتها للمؤسسات الأهلية للاستفادة منها عند تصميم خططها الاستراتيجية. تمكين الاستثمار الاجتماعي (مثل: الإسناد الحكومي الدخول في تقديم الخدمات). خارطة الاحتياجات الفرعية زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية.
(11)	خارطة الاحتياجات الفرعية الشراكة أو التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة في إجراء دراسات تحليلية للاحتياجات المجتمعية. التعريف بأفضل الممارسات المحلية وتبادل المعرفة فيها.
	تكامل المؤسسات الأهلية مع الجهات ذات العلاقة وبقيّة مكونات المجتمع.



مصدرها (خارطة الاحتياجات الرئيسية، خارطة الاحتياجات الفرعية، إضافات مجلس المؤسسات الأهلية)	خارطة الاحتياجات
خارطة الاحتياجات الرئيسية احتياجات أخرى مرتبطة تأسيس منصة مشتركة للتنسيق بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض. وجود منصات أو مجالس تنسيقية للتعرف على المجالات المماثلة وفرص الشراكة.	(12) التشبيك فيما بين المؤسسات الأهلية لتدشين مبادرات كبرى ذات تمويل ضخم وأهداف استراتيجية طويلة المدى. (المبادرات الاستراتيجية المشتركة) (المبادرات الكبرى والصغرى) (آليات التشبيك والشراكات)
الاستدامة المالية (1)	
خارطة الاحتياجات الرئيسية تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية. تأسيس أوقاف مستقلة لصالح المؤسسات الأهلية، بحيث يتاح لها إدارة استثماراتها وتنويعها ولضمان الاستدامة المالية. احتياجات أخرى مرتبطة تأسيس بنك استثماري للقطاع المانح. الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة.	(13) ضمان الاستدامة المالية للمؤسسات الأهلية. (نموذج مالي لعمل القطاع المالي دولياً وقف..... إلخ)
الحوكمة والمعايير والأدوات (5)	
خارطة الاحتياجات الرئيسية وضوح آليات اتخاذ القرار. تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة. خارطة الاحتياجات الفرعية تحديد قواعد المتابعة والتقييم للقيادات التنفيذية للمؤسسة.	(14) معايير الحوكمة والمحاسبة والسلامة المالية للمنح.



مصدرها (خارطة الاحتياجات الرئيسية، خارطة الاحتياجات الفرعية، إضافات مجلس المؤسسات الأهلية)	خارطة الاحتياجات
خارطة الاحتياجات الرئيسية بناء نموذج خاص بالمواصفات القياسية والمعايير للمشاريع التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاريع.	(15) مواصفات ومعايير المشاريع المدعومة.
خارطة الاحتياجات الرئيسية بناء نموذج خاص بالمواصفات القياسية والمعايير للمشاريع التي يتم منحها بهدف الجمع بين قواعد المحاسبة والكفاءة وتحقيق الأثر الاجتماعي للمشاريع.	(16) إجراءات وأدوات دراسة المشاريع
خارطة الاحتياجات الفرعية تصميم خطط للطوارئ والأزمات والكوارث	(17) نماذج إدارة المخاطر في المشاريع.
خارطة الاحتياجات الرئيسية تصميم نظم تدقيق محاسبي مبنية على الجمع بين قواعد المراجعة المالية ومقتضيات الأثر الاجتماعي للمؤسسة.	(18) المتابعة والتقييم وقياس أثر المشاريع المدعومة.
التقنية (1)	
خارطة الاحتياجات الرئيسية استخدام التقنية في جمع وتحليل البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والمساعدة في تنفيذ البرامج. احتياجات أخرى مرتبطة تأسيس منصة مشتركة للتنسيق بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض.	(19) واقع المؤسسات المانحة تقنياً (المنصات – الأدوات التقنية – التواصل....)
التشريعات والسياسات (1)	
خارطة الاحتياجات الفرعية تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية عند صنع القرارات المجتمعية.	(20) علاقة المؤسسات الأهلية بالسياسات والتشريعات العامة.

◆ معايير اختيار المؤسسات العالمية المانحة التي تناولتها الدراسة

اختصت الدراسة نماذج المؤسسات الأهلية في ألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية بسبب تنوعها وضخامة إنجازاتها ومساهماتها المجتمعية وتميزها المؤسسي والاستثماري والتنظيمي، كما نوقش بالتفصيل في الإطار النظري تحت بند اختيار عينات الدراسة.

وبالتالي، وضعت المعايير التالية لتضمن اختيار أفضل الممارسات العالمية من الدول الثلاث محل الاهتمام، ورتبت المعايير على حسب أولويتها عند اختيار المؤسسات صاحبة الممارسات الفضلى؛ وتعطي الأولوية للمؤسسات والممارسات مستكملة المعايير.

المعيار	توضيح المعيار
(1) عمر المؤسسة	ألا يقل عمر المؤسسة عن عشر سنوات بما يسمح بوضوح تميزها المؤسسي واستقرار علاقاتها الخارجية مع أصحاب المصلحة المتنوعين. وبالتالي، يمكن الوقوف على ممارساتها الداخلية أو الخارجية أو الفنية الفضلى بهدف تحليلها.
(2) تنوع مجالات المنح	يشترط تقديم المؤسسة محل البحث المنح في مجالات تنموية وإغائية، فيما لا يقل عن مجالين من مجالات العمل الخيري؛ ومن أمثلة المجالات: الاجتماعي والتعليمي والثقافي والإعلامي. ولا تقتصر الجهات المتلقية على جهة واحدة أو اثنتين، بل لابد من تعدد الجهات المتلقية. ويبرهن ذلك على تنوع أنشطة المؤسسة، ويضمن تعقيدها المؤسسي واستدامتها المالية.
(3) تعدد مسارات (أشكال) المنح	لابد أن تطرح المؤسسات المدروسة مسارين على الأقل من مسارات المنح في برنامجها لدعم الجهات الخيرية، على سبيل المثال المنح التنافسي والمنح التشغيلية وغيرها من أشكال المنح المختلفة. ويسمح لها ذلك من الوقوف بدقة على كفاءتها وفعاليتها في مجال إدارة المنح، وليست فقط إدارة صيغة واحدة من صيغ المنح وتنفيذها.



المعيار	توضيح المعيار
(4) الجوائز والتقدير المحلي والعالمي للممارسة الفضلى محل الدراسة	لابد من حصول المؤسسة محل الاختيار على جائزة أو شهادة تقدير واحدة على الأقل فيما يتعلق بالممارسة المميزة فيها من إحدى الجهات الدولية المعتمدة في تقويم الجوانب الكفاءة الإدارية والحوكمة المؤسسية للجهات المماثلة. ويستعاض عن ذلك، في بعض الحالات، بوجود دليل أو مؤشر محدد على تميز ممارسات المؤسسة المدروسة.
(5) حجم المؤسسة وقيمة المنح السني على المشروعات الخيرية	لا تقل قيمة أصول المؤسسة عن <u>خمسة ملايين</u> بالعملة المحلية لمقر المؤسسة (يورو أو جنيه إسترليني أو دولار أمريكي)، ولا تقل قيمة المنح السنوية للمؤسسة عن <u>نصف مليون</u> بالعملة المحلية لمقر المؤسسة (يورو أو جنيه إسترليني أو دولار أمريكي). وتم تحديد هذه المبالغ بعد الاطلاع على قواعد البيانات المالية المنشورة في عينة ممثلة من المؤسسات العالمية الناشطة. وتصنف هذه الأصول المؤسسات محل الاختيار ضمن الفئات الكبرى والمتوسطة. ويضمن ذلك تعقد التنظيم المؤسسي وتراتبته، وتنوع صيغ الاستثمار واستدامته، واتساع العلاقات الخارجية وشراكاتها.
(6) الشراكات	وجود شراكة استراتيجية بين المؤسسات المدروسة وعدد من الجهات الحكومية أو المجتمعية من غير الحكومية أو الهيئات الفنية العاملة في مجال تصميم المشروعات المتلقية للمنح أو تنفيذها أو الرقابة عليها وتقويمها. وتضمن هذه الشراكات تميز العلاقات الخارجية للمؤسسة، وتبين ممارساتها الفضلى في القدرات الخارجية والفنية والبيئة المساندة.

مجموعة التركيز

اهتم القائمون على مشروع «أفضل الممارسات العالمية في المؤسسات الأهلية» باستطلاع آراء خبراء القطاع غير الربحي ومسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية حول النتائج الأولية للمشروع، والحصول على تغذية استرجاعية منهم قبل صياغة التقرير الختامي للدراسة. وشملت هذه النتائج جانبين؛ أولهما هي أفضل الممارسات العالمية المعروضة كنماذج استرشادية لتلبية احتياجات المؤسسات

الأهلية السعودية والتي تحددت في المرحلة الأولى من الدراسة، كما سبق تفصيله. وثانيهما هي التوصيات المقدمة لتكييف هذه الممارسات مع البيئة السعودية. وفي هذه السياق، عقدت مجموعة تركيز في مقر مجلس المؤسسات بالرياض في يوم الأربعاء الموافق 17 يناير من عام 2024، ودعي إليها نخبة من الخبراء ومسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية. وتمثلت أهداف اللقاء في: الحصول على التغذية الراجعة من المشاركين في مجموعة التركيز حول مدى مناسبة الممارسات التي تضمنها كل احتياج من الاحتياجات التي تناولتها الدراسة؛ والحصول على ملاحظات الحضور حول كيفية تطبيق الممارسات العالمية التي تضمنتها الدراسة على السياق المحلي للمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

آلية العمل في مجموعة التركيز

قسم اللقاء إلى عدة جلسات، تم التذكير فيها بدايةً بأهداف الدراسة ومراحل العمل بها، وتلاها عرض الممارسات العالمية المدروسة بهدف تقويم درجة شموليتها وتغطيتها لاحتياجات المؤسسات السعودية محل البحث، وتحديد آليات وضع توصيات الدراسة لتكييف هذه الممارسات مع البيئة السعودية موضع التنفيذ، والجهات المنوطة بالتنفيذ، وشركاءها المقترحين، والتحديات المعيقة لذلك.

وتمثلت آلية العمل في مجموعة التركيز في:

أولاً: تكوين مجموعات للأفراد المشاركين، بحيث تضم ممثلين عن قطاعات مختلفة. **ثانياً:** عقد جلسات المجموعات لتناقش كل مجموعة عدداً من الاحتياجات، بحيث تكون مناقشة كل احتياج بشكل مستقل. وتم تدوين ملاحظات كل مجموعة إلكترونياً وفق نموذج مستقل لكل احتياج، كما يظهر في الملحق رقم (2) بنهاية التقرير، وتكرر ذلك في الاحتياجات الموزعة على كل مجموعة.

ثالثاً: إجراء النقاش العام بعد استعراض كل مجموعة لملاحظات حول كل احتياج أمام المجموعات الأخرى حيث تمت مناقشة ما تطرحه المجموعة مع المجموعات الأخرى.



ويبين الملحق رقم (3) تقويم الحضور بشكل إيجابي لمدى شمول جل الممارسات العالمية المعروضة لتلبية احتياجات الممارسات السعودية. فمن بين اثني عشر احتياج نوقشت، اعتبر الحاضرون أن الممارسات المتناولة في الدراسة غطت معظم جوانب ثمانية احتياجات. وتم تغطية بعض جوانب ثلاثة احتياجات، فيما اعتبروا أن ممارسات احتياج "التعرف على الاحتياجات المجتمعية وربطها بمنظومة المنح" غطت جزءاً بسيطاً فقط من جوانبه. وبرر الحاضرون تقويمهم للممارسات المذكورة، وأضافوا عدة مقترحات لتطوير معالجتها تم أخذها في الاعتبار عند صياغة التوصيات الختامية.

وفي تعليقاتهم التفصيلية، كما وردت في الملحق رقم (4)، على مقترحات الدراسة لتكثيف الممارسات العالمية مع البيئة السعودية، أضاف مسؤولو المؤسسات الأهلية المحلية رؤيتهم حول آليات تنفيذ هذه المقترحات، والجهات المسؤولة عن التنفيذ، وتصور التحديات التي قد تواجهها هذه الجهود. وركزوا على محورية دوري مجلس المؤسسات والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في وضع معايير مرجعية لإدارة المؤسسات الأهلية وتفعيل أنشطتها، والتنسيق بينها وبين الجهات الحكومية والمجتمعية الأخرى، وقياس أثرها وتقويمه. وأوصوا بتأسيس منصات ومراكز بحثية والاستعانة ببيوت خبرة ولجان تنسيقية في مراحل التنفيذ. وأكدوا على تميز البيئة السعودية بمرجعيتها الشرعية الإسلامية، ومن ثم أهمية السعي لتحقيق مقاصد الشريعة عند صياغة أهداف المؤسسات المانحة واستراتيجياتها وبرامجها. وتم تضمين هذه المقترحات في التوصيات النهائية.

اللقاءات الإثرائية

عقد فريق عمل الدراسة أربعة لقاءات مع ممثلي المؤسسات الأهلية المانحة العالمية والجهات الوسيطة لإثراء النقاشات والمعلومات حول الممارسات محل الدراسة، والتعريف ببيئة القطاع غير الربحي في الدول المدروسة. وحضر اللقاءات ممثلين عن المؤسسات الأهلية السعودية الراعية للدراسة. وشملت هذه اللقاءات:

1 - هبة أبو شنيف، المسؤولة الإقليمية في الشرق الأوسط لمجلة «تحالف»



Alliance المعنية بدراسات العمل الخيري والاستثمار الاجتماعي، ومقرها في بريطانيا. وعقد اللقاء بتاريخ 12 نوفمبر 2023. تيم سلينسبي، مسؤول برنامج المهارات والتعليم في مؤسسة لويدز ريجيستر البريطانية. Tim.Slingsby@lrfoundation.org.uk . وعقد اللقاء بتاريخ 13 ديسمبر 2023.

2 - تيم سلينسبي، مسؤول برنامج المهارات والتعليم في مؤسسة لويدز ريجيستر البريطانية Tim.Slingsby@lrfoundation.org.uk . وعقد اللقاء بتاريخ 13 ديسمبر 2023.

3 - ويليام ماتيليو – كنت، مسؤول برامج مؤسسة بورتيكس البريطانية. w.kent@porticus.com وعقد اللقاء بتاريخ 18 يناير 2024.

4 - كريس كاردونا ccardona@macfound.org وكلير بولكينج cpoelking@macfound.org مسؤولي برنامج دعم العمل الخيري في مؤسسة مارك آرثر الأمريكية. وعقد اللقاء بتاريخ 22 يناير 2024.

وتم الاستفادة من المعلومات والنقاشات الواردة في هذه اللقاءات في التعريف بالممارسات العالمية المتنوعة، وعند محاولة تكييفها في البيئة السعودية، بما سيرد تفصيله لاحقاً.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

سابعاً:
المؤسسات المانحة
العالمية



المؤسسات الأمريكية والبريطانية والألمانية والأوروبية التي تناولتها الدراسة

أولاً: المؤسسات الأمريكية

مؤسسة جيتس الأمريكية

Gates Foundation

<https://www.gatesfoundation.org/>

أسسها بيل جيتس وزوجته ميلندا، صاحب شركة ميكروسوفت العالمية في عام 2000، وانضم إليهما لاحقاً الملياردير الأمريكي وارين بافيت في عام 2010 بتبرع إضافي سخّي. تدير المؤسسة مكاتبها في العاصمة الأمريكية واشنطن، والهند والصين وألمانيا وبريطانيا وإثيوبيا ونيجيريا وجنوب إفريقيا، فضلاً عن مقرها في مدينة سياتل الأمريكية.

الميزانية

تمتلك وقفية بحوالي 67 مليار دولار أمريكي، بمبلغ 59 مليار من أسرة بيل جيتس في الفترة (2000-2022) و35 مليار من وارين بافيت فيما بين (2006-2022). وقدمت المؤسسة في عام 2022 منداً بحوالي 7 مليار دولار، من إجمالي 71 مليار دولار منحت منذ تدهيها.

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يديرها مجلس تنفيذي يعينه رئيسي المؤسسة، بيل جيتس وميلندا، ومعهم مجلس الأمناء.

تقدم المؤسسة منداً وتعدّد شراكات في مجالات التنمية العالمية، وعلى



الأخص تقديم الرعاية الصحية؛ والمساواة بين الجنسين؛ وتحسين الفرص الاقتصادية والتنمية المستدامة؛ وتقليل عدم المساواة في الحصول على الرعاية الصحية في الدول النامية؛ ودعم الشراكات وتطوير السياسات في مجال العمل الخيري؛ وتمول برنامج لدعم الخدمات التعليمية في الولايات المتحدة¹.

مؤسسة شركة كارنيجي في نيويورك

Carnegie Corporation of New York

<https://www.carnegie.org/>

أنشئت في عام 1911 على يد أندرو كارنيجي، وتعد واحدة من أقدم المؤسسات الأمريكية المانحة. وخصص لها كارنيجي استثماراً بقيمة 125 مليون دولار في وقت تأسيسها. وتقدم المؤسسة دعماً لتأسيس المكتبات العامة، ولديها حالياً برامج منح لصالح تطوير التعليم العام في الولايات المتحدة؛ ودعم الديمقراطية والحقوق المدنية للمهاجرين؛ ونشر السلم والأمن الدوليين؛ وتقوية التعليم العالي في إفريقيا بتمويل البحث والتدريب. يديرها مجلس أمناء مستقل يضم أيضاً رئيس المؤسسة وهو مديرها التنفيذي. قدمت المؤسسة في خلال الفترة (2012-2022) 3688 منحة بإجمالي قرابة مليار ونصف المليار دولار.

مؤسسة روكفلر:

The Rockefeller Foundation

<https://www.rockefellerfoundation.org/>

أنشئت في عام 1913 على يد رجل الأعمال الأمريكي جون روكفلر بوقفية بلغت 35 مليون دولار، أضاف إليها في العام التالي وقفية أخرى بقيمة 65 مليون دولار. وتركز المؤسسة على قضايا التعليم والصحة وتوفير الطاقة المتجددة وتحقيق الأمن الغذائي. وتدير مكاتب في العاصمة الأمريكية ونيويورك وإيطاليا وتايلاند

1 - معلومات عن مؤسسة جيتس، <https://www.gatesfoundation.org/about/foundation-fact-sheet> ؛ برامج

المؤسسة، <https://www.gatesfoundation.org/our-work#jump-nav-anchor1>



وكينيا. ويدير المؤسسة رئيس تنفيذي، وهو عضو في مجلس الأمناء الذي لا يقل عدد أعضائه عن 12 عضو. وتتمتع حالياً بوقفية قيمتها 6 مليار دولار، بمعدل منح سنوي حوالي 170 مليون دولار.

مؤسسة ماك آرثر:

MacArthur Foundation

<https://www.macfound.org/>

أنشأت في عام 1978 بوقفية بلغت آنذاك قرابة المليار دولار من مؤسسها ماك آرثر، وقدمت منذ ذلك الوقت منحةً بحوالي 8 مليار دولار، منها 321 مليون في عام 2022. وتدير المؤسسة مكاتب في شيكاغو والهند ونيجيريا. وتقدم المؤسسة منحةً في مجالات دعم العدالة الجنائية؛ وبحث التغير المناخي؛ ودراسة التحديات النووية العالمية؛ وتمويل محاربة الفساد ودعم الشفافية والمساءلة في نيجيريا.

مؤسسة أندرو ميلون:

Andrew W. Mellon Foundation

<https://www.mellon.org/>

أنشأت في عام 1969 بوقفية بلغت 273 مليون دولار، وفي عام 1970 وصلت أصولها إلى 700 مليون دولار. وتبلغ حالياً وقفيتها حوالي 8 مليار دولار حسب تقديرات عام 2022. تدير برامج لتقديم المنح في مجالات الفنون والإبداع والتعليم العالي والمعرفة العامة والتعريف بالتاريخ الأمريكي.

مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت:

Hewlett Foundation

<https://hewlett.org/>

أسست في عام 1966 على يد ويليام هيوليت وزوجته فلورا، وهي مستقلة



إدارياً بصورة كاملة عن شركة هيوليت. وتركز برامجها على دعم التعليم؛ ومشروعات البيئة؛ والمساواة بين الجنسين؛ وممارسة الفنون؛ والعمل الخيري الفعال؛ ومساعدة المجتمعات الفقيرة في منطقة خليج سان فرانسيسكو. ويدير المؤسسة مجلس مديرين يشمل دوماً أربعة من عائلة هيوليت، بالإضافة إلى ما بين 5-11 آخرين من قيادات العمل الخيري والحكومي وقطاع الأعمال والتعليم والمجتمع المدني، ورئيس المؤسسة.

الميزانية

بلغت أصولها في عام 2022 حوالي 12 مليار دولار. وتعد حالياً من أكبر المؤسسات الأمريكية المانحة بمقدار منح سنوي 560 مليون دولار، وفق تقديرات عام 2022.

شبكة أوميديار

Omidyar Network

<https://omidyar.com/>

أسسها بيير أوميديار، مؤسس موقع e-Bay، منذ عام 2004 كمؤسسة مانحة، قبل تحولها في عام 2018 إلى شبكة متكاملة لإحداث التغيير الاجتماعي من خلال دعم جهود تغيير أنماط الحياة السائدة. وتشارك المؤسسة المانحين الآخرين والقطاع الخاص في مجالات الريادة والاستثمار الاجتماعي. وتدير مكاتبها في الولايات المتحدة والهند وبريطانيا.

الميزانية

يبلغ إجمالي أصولها قرابة 500 مليون دولار، بمعدل منح سنوي 65 مليون دولار (طبقاً لإحصائيات عام 2021).

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

تمثل منهجها الأساسي في التغيير الاجتماعي في دعم الاستثمار المباشر في مبادرات مجتمعية قادرة على إحداث تأثير مبتكر على نطاق واسع، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي الفترة ما بين 1995-2008، تم تأسيس الشبكة للجمع ما بين الاستثمار في



المبادرات الهادفة للربح، وتمويل المنح المقدمة للمنظمات الناشئة الهادفة للتغيير الاجتماعي والاقتصادي. وفيما بعد خلال الفترة ما بين عام 2012-2018، تم إعادة تنظيم المؤسسة لتركز على قطاعات محددة ومبادرات رأسية. وتنطلق كل مبادرة وفق استراتيجية ونظرية مميزة في التغيير ويديرها فريق دولي. وتوسعت الشبكة باتجاه تقديم الدعم الفني وبناء رأس المال البشري والبحثي ومشاركة المعرفة للمنظمات الناشئة. وفيما بين 2018-2020، اهتمت الشبكة بعدد من المشكلات كحقوق الملكية والتعليم وحقوق التقنية الرقمية الصاعدة والانخراط المدني والإعلام المستقل، وغيرها من القطاعات الرامية للتمتع بالاستقلال. ومنذ 2018، تم تدشين عدد من المبادرات طويلة المدى في صورة مؤسسات مستقلة شقيقة تتمتع بالمزيد من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار لمواصلة اقتراحاتهم المؤثرة في مجال التغيير الاجتماعي. وركزت الشبكة على ثلاثة برامج رئيسية: إعادة تصور الرأسمالية، ودعم التطوير المسؤول للتقنية، وبناء ثقافات الانتماء في المجتمع العالمي.

مؤسسة ويل كيث كيلوج

W. K. Kellogg Foundation

<https://www.wkkf.org/>

أنشئت في عام 1930 على يد ويل كيث كيلوج رائد صناعة حبوب الإفطار. وتعمل المؤسسة منذ ثلاثة أجيال في مجال الأعمال الخيرية بالتركيز على تقديم الرعاية الصحية للأطفال، ودعم الأسر العاملة، ونشر العدالة في المجتمعات.

الميزانية

تحصل المؤسسة على دخلها من عائد استثمارات استئمان خصصه لها المؤسس. وبالإضافة إلى استثمارات الاستئمان المتنوعة، لاتزال المؤسسة تمتلك حصة ضخمة من أسهم شركة كيلوج. وتبلغ قيمة استئمان المؤسسة قرابة 8.6 مليار دولار، مما مكنها من تقديم منحا في عام 2022 بقرابة 298 مليون دولار أمريكي. تقدم منحا في الولايات المتحدة والمكسيك وهايتي.



نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يدير المؤسسة مجلس أمناء مستقل عن الشركة الأم. تهدف المؤسسة لدعم الجهود المعنية بتوفير الخدمات التعليمية للأطفال، وتمويل الرعاية الصحية، ومساعدة الأسر المحتاجة في المجتمعات المحلية الفقيرة. وتقدم منداً معظمها في الولايات المتحدة، خاصة لصالح مجتمعات السكان الأصليين من الهنود الحمر، وبعضها في دول الكاريبي وإفريقيا جنوب الصحراء.

مؤسسة ديفيد ولوسيل باكارد

The David and Lucile Packard Foundation

<https://www.packard.org/>

أسست في عام 1964 على يد الاقتصادي الأمريكي ديفيد باكارد وزوجته لوسيل. تصنف كواحدة من المؤسسات العائلية الكبرى في الولايات المتحدة، وتمتد أنشطتها عالمياً إلى الصين والهند. وتدير برامجها من مقرها في كاليفورنيا.

الميزانية

تحصل المؤسسة على تمويلها من عوائد استثمار وقفيتها، وهي جزء من ميراث الزوجين باكارد. وتبلغ الوقفية، وفقاً لإحصائيات 2021، عشرة مليار دولار أمريكي، وقدمت المؤسسة منداً في العام ذاته بقرابة 430 مليون دولار.

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يدير المؤسسة مجلس أمناء يجمع في عضويته بين الجيل الأول من المؤسسين، حال وجودهم، وأعضاء الأسرة من الجيل الثاني، والأعضاء المنتخبين لخبراتهم، فضلاً عن عضوية رئيس المؤسسة بحكم منصبه.

تركز المؤسسة في برامجها على تقديم منداً للأنشطة المعنية بالبيئة والتعليم والصحة والشباب والأقليات والثقافة. ومنذ عام 1983، دشنت برنامجها لدعم جهود وضع معايير وأسس نجاح المؤسسات غير الربحية.



مؤسسة فورد الأمريكية

Ford Foundation

<https://www.fordfoundation.org/>

أنشئت مؤسسة فورد في عام 1936 على يد إدسيل وهنري فورد بموجب منحة من أسهم شركة فورد لصناعة السيارات بلغت ما يعادل خمسة وعشرون ألف دولار أمريكي لصالح المؤسسة. وأدارت المؤسسة أنشطتها في الفترة ما بين (1936-1950) بصورة محلية في ولاية ميتشجان قبل أن تتوسع وطنياً ودولياً في عام 1950، وتنقل مقرها الرئيسي إلى نيويورك في عام 1953. واستقلت المؤسسة في منتصف السبعينيات عن شركة فورد لصناعة السيارات. تعد مؤسسة فورد إحدى أقدم المؤسسات الأمريكية الناشطة في مجال العمل الخيري والمنح على الصعيدين المحلي والدولي، وتحتل المرتبة الثانية محلياً على مستوى الأصول المالية. وتقدم المؤسسة منذاً بصورة متواصلة منذ قرابة السبعة عقود في إطار العديد من البرامج والمبادرات. وبالإضافة إلى مقرها في الولايات المتحدة، تدير المؤسسة مكاتب دولية في الهند وإندونيسيا ونيجيريا ومصر والبرازيل وكينيا والمكسيك والصين وجنوب إفريقيا وكولومبيا. وتصنف، وفقاً لأصولها، ضمن المؤسسات المانحة العشر الأوائل عالمياً.

الميزانية

تبلغ قيمة الأصول الحالية للمؤسسة قرابة 16 مليار دولار أمريكي، ويصل إنفاقها السنوي من المنح حوالي 500 مليون دولار. (وفقاً لموقع المؤسسة في أغسطس 2023).

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

تعد المؤسسة جهة مستقلة، ويقودها مجلس أمناء به 16 عضو يتمتعون بالخبرة العملية والأكاديمية في مختلف التخصصات، وينتمون إلى أربعة قارات. ويدير المؤسسة مدير تنفيذي هو العاشر في تاريخها. وتركز المؤسسة عند اختيار فرق عملها على ضمان التنوع في أعراق وخلفيات موظفيها، والعدالة في تمثيل الفئات المهمشة، ودمج الأفراد المنتمين لثقافات متعددة في إطار بيئة مؤسسية جامعة.



وتهدف برامج المؤسسة ومبادراتها إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وتمكين المرأة والفئات الضعيفة ودعم التعليم ومساندة المجتمعات المهمشة وتمويل العمل الخيري العالمي. وتقدم المؤسسة منداً لدعم الأفراد والمؤسسات والأفكار الطموحة الساعية للتغيير في إطار أهداف المؤسسة وبرامجها.

مؤسسة ماريسلا

Marisla Foundation

<https://online.foundationsource.com/ws/index.jsp?site=marisla#one>

أسست في عام 1986، وتقدم منداً في مجالات البيئة والخدمات الإنسانية للنساء. مقرها في مقاطعة أورانج بولاية كاليفورنيا الأمريكية.

مؤسسة كريسج

The Kresge Foundation

<https://kresge.org/>

أنشئت المؤسسة في عام 1924 على يد رجل الأعمال سباستيان كريسج مؤسس سلسلة محلات كي مارت، ومقرها في مدينة ديترويت بولاية ميتشجان الأمريكية. وتعد واحدة من كبريات المؤسسات الأمريكية، وتقدم منداً لتمويل المشروعات فقط في داخل الولايات المتحدة، باستثناء برنامج التعليم الذي يدعم منظمات ذات أنشطة في جنوب إفريقيا.

الميزانية

بدأت المؤسسة بوقفية حوالي 1.6 مليون دولار في الذكرى 25 لتأسيس شركة المؤسس، وبلغت وقفيتها قرابة 4.3 مليار دولار أمريكي في عام 2021. وفي عام 2021، قدمت 400 منحة بلغت إجمالاً حوالي 160 مليون دولار أمريكي بما يتناسب مع متطلبات مصلحة الضرائب الأمريكية التي تشترط تقديم 5% من قيمة الوقفية على الأقل خلال 5 سنوات.



نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يتكون مجلس الأمناء الحالي من مجموعة من الخبراء في المؤسسات المانحة والأكاديميين المتخصصين في مجالاتهم لتقديم استشارات حول جوانب التنمية المجتمعية. يدير المؤسسة منذ عام 2006 مدير تنفيذي بالتعاون مع مسؤولي البرامج المتخصصة.

تسعى المؤسسة لدعم التطور الإنساني من خلال تقديم المنح والمساعدة في تأسيس مراكز لتقديم الخدمات التعليمية والثقافية والرعاية الصحية في أنحاء الولايات المتحدة. وفي عام 2006، تم إعادة تعريف رسالة المؤسسة للقرن الحادي والعشرين بالتركيز على العمل الخيري الاستراتيجي. توظف المؤسسة في الوقت الحالي اقتراب طويل المدى من خلال التركيز على العمل في المدن الأمريكية حيث يعيش 80% من سكان الولايات المتحدة. ويسمح هذا الاقتراب بتعظيم احتمالية مساعدة المؤسسة لأكثر عدد من الفقراء والمتعثرين. وتقدم المؤسسة التمويل من خلال ثمانية برامج: المدن الأمريكية، وبرنامج مدينة ديترويت، والبيئة، والثقافة والفنون، والتعليم، والرعاية الصحية، والخدمات الإنسانية، وممارسات الاستثمار الاجتماعي.

مؤسسة ماكناييت الأمريكية

McKnight Foundation

<https://www.mcknight.org/>

أنشئت المؤسسة في عام 1953 على يد رجل الأعمال ويليام ماكناييت وزوجته في مدينة مينابوليس بولاية مينيسوتا الأمريكية. وهي مؤسسة مستقلة عن شركات المانح. وبدايةً من عام 1974، أسست العديد من برامج المنح في المؤسسة بالتركيز على العطاء في المجتمع المحلي. ويتألف الجيل الرابع من نسل المانح مجلس الأمناء الحالي.



الميزانية

تمتلك المؤسسة أصولاً تقدر بقرابة 2.5 مليار دولار أمريكي (وفق إحصائيات نهاية عام 2022). وقدمت منحاً بما يزيد على 120 مليون دولار في عام 2022، بمعدل سنوي حوالي 100 مليون دولار خلال الخمس سنوات الأخيرة.

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

تقدم المؤسسة منحها في إطار خمسة برامج، وهي: الثقافة والآداب؛ والتعاون الدولي من أجل نظم غذائية مرنة؛ ودراسات علم الأعصاب؛ ومجتمعات محلية متساوية ونشطة؛ والمناخ والطاقة في منطقة الغرب الأوسط بالولايات المتحدة. يدير مجلس الأمناء المؤسسة، ويتكون من اثني عشر عضواً، بما يشمل مسؤولي المؤسسة من نسل المانحين والقيادات المجتمعية من خارج الأسرة المانحة. ويراعى في القيادات المجتمعية المرشحة للعضوية الخبرة والمهارة وارتباطها باحتياجات المؤسسة ورسالتها. وتخدم القيادات المجتمعية في عضوية المجلس ما بين 3-5 سنوات، ولا بد من وجود فجوة لمدة عام في حال الرغبة في الترشح للعضوية مجدداً عقب كل ثلاثة مدد متتالية. وشكل المجلس خمس لجان لمساعدته على أداء مهامه، وهي: لجنة التدقيق/المحاسبة (الميزانية والمتدقيق السنوي والمراجعة المالية)؛ واللجنة التنفيذية (معاونة رئيس المجلس والرئيس التنفيذي والقيام بالمهام الحرجة فيما بين اجتماعات المجلس)؛ ولجنة الحوكمة (التأكد من هيكل مجلس الأمناء وفعاليته)؛ ولجنة الاستثمار؛ ولجنة الاستثمار المتعلق برسالة المؤسسة وإحداث التأثير الاجتماعي¹

1 - <https://www.mcknight.org/about/governance/>

ثانياً: المؤسسات البريطانية

مؤسسة (استئمان) ليفرهيلم

The Leverhulme Trust

<http://www.leverhulme.ac.uk/>

أسست في عام 1925، بوقفية من اللورد ليفرهيلم لصالح الأهداف الخيرية، ودعم البحث والتعليم. وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشركة يونيليفر العالمية لمستحضرات التجميل، حيث تمتلك حصة من أسهم الشركة تمول عوائدها برامج وأنشطة المؤسسة.

الميزانية

قدمت في عام 2022 منداً بحوالي 103 مليون جنيه إسترليني، بما مجموعه 604 منحة.

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يدير المؤسسة مجلس أمناء مرتبط بشركة يونيليفر. تقدم المؤسسة منداً في العديد من المجالات التعليمية والبحثية، بما يشمل: توفير منح دراسية للطلاب، ودعم تطوير الفنون الجميلة، وتمويل الباحثين أثناء مراحل إجراء بحوثهم، والتشبيك بينهم. وعلى مدار تاريخها، جمعت الوقفية بين تقديم المنح السنوية وبين القيام بمبادرات إبداعية، يقوم على تحكيمها عدداً من المتخصصين في التعليم والبحث.

مؤسسة جارفيلد ويستون البريطانية

Garfield Weston Foundation

<https://garfieldweston.org/>

أسست عام 1958 على يد رجل الأعمال الكندي جارفيلد ويستون الذي استقر في بريطانيا منذ عام 1932، وأنشأ الجمعية البريطانية للأغذية، وقدم جزءاً من أسهم الشركة المملوكة للعائلة كوقفية للمؤسسة. وتملك المؤسسة حالياً معظم أسهم وتنتجون للاستثمارات وهي واحدة من كبريات شركات الأغذية العالمية. وتعد

المؤسسة واحدة من المؤسسات البريطانية والعالمية الكبرى، وهي المؤسسة العائلية المانحة الأكبر في بريطانيا.

الميزانية

تبلغ قيمة الأصول الحالية للمؤسسة قرابة عشرة مليارات جنيه إسترليني، وتنفق سنوياً حوالي 90 مليون جنيه إسترليني. (وفقاً لموقع المؤسسة في أغسطس 2023).

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

ينتمي مجلس الأمناء الحالي ومدير المؤسسة إلى سلالة المؤسس، ويلتزمون بمواصلة أهداف المؤسسة التي تركز في منحها على دعم المشروعات المتعلقة بالرعاية والشباب وتنمية المجتمعات المحلية وقضايا البيئة والتعليم والرعاية الصحية والفنون والتراث والمنظمات الدينية (الكنائس). وتمول المؤسسة منظمات محلية فقط في داخل بريطانيا، وليس لها أي نشاط دولي.

مؤسسة (استئمان) ويلكم البريطانية

Welcome Trust

<https://wellcome.org/>

أسس في عام 1936 بموجب وصية الصيدلي هنري ويلكم لدعم الرعاية الصحية من خلال تمويل البحوث الطبية ودراسة الطب والأدوية. وتحولت شركة ويلكم للأدوية بعد وفاة مؤسسها إلى ملكية للاستئمان وممول لأنشطته الخيرية. وفي عام 1995، باع الاستئمان شركة ويلكم لتنويع استثماراته المالية في العديد من الشركات الطبية وغير الطبية. وهو أكبر الاستثمارات البريطانية من حيث حجم الأصول ومقدار التمويل السنوي، وواحد من الأكبر عالمياً.

الميزانية

يمتلك استئمان ويلكم أصول بقرابة 38 مليار جنيه إسترليني، حيث يعد واحد من أكبر المؤسسات العالمية المانحة. وقدم في عام 2021-2022 منحة بمقدار 1.5 مليار جنيه إسترليني. (حسب الموقع الإلكتروني للاستئمان في أغسطس 2023).



نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يدير الاستئمان مجلس حاكم Board of Governors من المتخصصين والخبراء في المجالات الطبية والعلمية المختلفة. ويوجد فريق القيادة المسؤول عن إدارة الأنشطة اليومية وتقديم النصح لمجلس الحكام في الشؤون الاستراتيجية والتخطيط والأمور التشغيلية والسياسات. ويتكون الأخير من مدراء الأقسام المختلفة في الاستئمان برئاسة مدير تنفيذي مؤقت وهو مسؤول بصورة مباشرة أمام مجلس الحكام.

ويعتمد الاستئمان على الخبراء الخارجيين للمساعدة في اتخاذ قرارات المنح، وهم يخدمون كأعضاء في اللجان الاستشارية، ويقدموا مراجعات مكتوبة لطلبات المنح.

يمول استئمان ويلكم البحوث في حقول الدراسات العلمية والاجتماعية للتصدي للتحديات الصحية العاجلة. ويدير الاستئمان أربعة برامج. يركز أولها على البحوث الاستكشافية في العلوم التطبيقية والاجتماعية، فيما تسعى البرامج الثلاثة الأخرى للعثور على حلول لتحديات الصحة العقلية، وتأثير المناخ على صحة الإنسان، ومكافحة الأمراض المعدية.

مؤسسة بورتيكس

Porticus Foundation

<https://www.porticus.com/>

أسست في عام 1995 لتنسيق جهود العمل الخيري التي بدأتها عائلة Brenninkmeijer family business owners ومواصلة تقاليد العائلة في الانخراط الاجتماعي والتي تعود إلى 1841. وأنشئت الشركة القابضة المالكة لأعمال العائلة المؤسسة الخيرية لتقديم المنح في عدد من البرامج المجتمعية والدينية. وتنشط المؤسسة في ستة أقاليم على مستوى العالم؛ آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية. وانخرطت المؤسسة في عام 2022 مع قرابة 700 شريك على مستوى العالم، حيث تعمل في 13 موقع عالمي. وتركز برامجها



على: بناء مستقبل للأجيال التالية؛ والاهتمام بالقضايا البيئية؛ وتقوية المجتمعات؛ ودعم المجتمعات الدينية والكنائس¹.

ويدير المؤسسة فريق إداري، مستقر في هولندا، مسؤول عن وضع استراتيجية المؤسسة وإدارة الأعمال اليومية ورعاية الموظفين.

مؤسسة لويدز ريجيستر

Lloyd's Register Foundation

<https://www.lrfoundation.org.uk/>

أنشئت كمؤسسة خيرية مستقلة تهدف إلى المساهمة في تشكيل عالم آمن من خلال دعم مشروعات البنية التحتية الضرورية في المجتمعات المعاصرة. وتعد تطويراً لصندوق التعليم الذي أسسته شركة لويدز ريجيستر التجارية في عام 2004، والذي ركز على دعم البحث والتعليم في مجالات تطوير تقنيات النقل والطاقة الآمنة، حيث تخصص الشركة الأم في الاستشارات القانونية للنقل البحري والبري والجوي. وفي عام 2012، غيرت الشركة وضعها القانوني لتتحول إلى شركة مساهمة مملوكة لمؤسسة لويدز ريجيستر الخيرية، وتتشارك الجهتان الرسالة والأهداف ذاتها. وتهتم المؤسسة بمجالات الطاقة والنقل والأمن الغذائي من خلال تمويل البحوث واستكشاف التقنيات والتطبيقات اللازمة لدعم التعلم والانخراط المجتمعي. وفي عام 2020/2019، قدمت المؤسسة 18 منحة بإجمالي 122 مليون جنيه إسترليني في 40 دولة.

ويدير المؤسسة مجلس أمناء مسؤول عن وضع استراتيجيتها، وتنفيذ أهدافها، وتطبيق قواعد الحوكمة الجيدة فيها. ويعد المدير التنفيذي للمؤسسة مسؤولاً أمام الأمناء فيما يتعلق بالأمور التشغيلية للبرامج.

1- <https://www.porticus.com/en/articles/porticus-at-a-glance-2022>



مؤسسة ولفسون البريطانية

<https://www.wolfson.org.uk/>

أنشأت المؤسسة في عام 1955 على يد السير إسحاق ولفسون وزوجته وابنه وابنته الذين شكلوا أول مجلس أمناء. وتجمعت استثمارات المؤسسة في البداية من نصيبها في شركات المانح حتى عام 1990، حيث تم تنويع الاستثمارات. وهي مؤسسة مانحة مستقلة، مقرها في وسط لندن وتقدم 95% من تمويلها محلياً، موزعاً بين كافة أنحاء بريطانيا.

الميزانية

قدمت المؤسسة منذ تأسيسها حوالي مليار جنيه إسترليني (بما يعادل حالياً 2 مليار جنيه بحساب التضخم) لقرابة 14000 مشروع في أرجاء المملكة المتحدة.

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

في البداية كانت أهداف المؤسسة عامة، إلا أنه بحلول عام 1960، تشكل مجلس أمناء من أصحاب الخبرات المتنوعة، بالإضافة إلى ثلاثة من أعضاء أسرة المؤسس. وحددوا أولويات المنح بما يشمل: تمويل البحوث الطبية والصحية؛ والتعليم؛ والعلوم والتقنية. ولا تزال هذه الاهتمامات ذات الأولوية حتى الآن، بالإضافة إلى الاستثمار في التراث والإنسانيات والفنون.

ويتكون مجلس الأمناء الحالي من 12 عضو من سلالة المانح والخبراء المتخصصين بنسبة 8:4. وتعاونهم مجموعات من محكمي المنح، ولجان الحوكمة وإدارة المخاطر والاستثمار والرقابة الداخلية¹. وتركز المؤسسة في منحها على تمويل البنية التحتية، والمباني سواء التجديد أو التشييد، والتجهيزات. وتدير المؤسسة برامج صغيرة خارج بريطانيا، ولكنها غير مفتوحة لطلبات التمويل. كما توفر منداً للتعليم والدراسة للأفراد، إلا أنها تدار بواسطة جهات وسيطة شريكة.

وتستعين بخبراء متخصصين لتحكيم طلبات المنح المقدمة لها. كما تعقد شراكات مع المانحين الآخرين أو الهيئات المتخصصة لتمويل برامج مشتركة في القضايا المتعلقة

1- تاريخ مؤسسة ولفسون

<https://www.wolfson.org.uk/about/trustees>:<https://www.wolfson.org.uk/about/history>



باهتمامات المؤسسة وبرامجها. وتنخرط المؤسسة في شبكات العمل الخيري لتبادل المعرفة مع بقية مكونات القطاع، مثل عضويتها في جمعية المؤسسات الخيرية ACF - The Association of Charitable Foundation¹. تهدف المؤسسة في الفترة من 2020-2024 إلى إنفاق قرابة 175 مليون جنيه إسترليني لتقديم منح في برامجها. وتشرح استراتيجية المؤسسة أهدافها وأولويات منحها².

ثالثاً: المؤسسات الألمانية

مؤسسة كوربير

Körber-Stiftung

<https://koerber-stiftung.de/>

تأسست في عام 1959 على يد رائد الأعمال كرت كوربير في هامبورج، كما تدير حالياً مكتباً في برلين. وتعد المؤسسة شريكاً في أسهم مجموعة كوربير القابضة، وتحصل على دخلها من عائد استثمارات وقفيتها كجزء من المجموعة، فضلاً عن استثماراتها الأخرى في شركات العقارات. وتراعي المؤسسة الفصل الكامل بين إدارتها وبين إدارة المجموعة الاقتصادية، بحيث لا تمارس الأخيرة أي تأثير على عمل المؤسسة أو العكس. وهي إحدى أكبر المؤسسات التابعة لشركة اقتصادية في ألمانيا. ولها نشاط متواصل في عقد لقاءات دورية للحوار والتفاهم الدولي.

الميزانية

تبلغ قيمة أصول المؤسسة، وفق إحصائيات عام 2022، حوالي 540 مليون يورو، وتقدم قرابة 24 مليون يورو سنوياً للأعمال غير الهادفة للربح. وبخلاف المتطوعين، يعمل بها 145 موظف، وتدير 54 مشروع في إطار برامجها المتنوعة.

1- التعريف بمؤسسة ولفسون، [/https://www.wolfson.org.uk/about](https://www.wolfson.org.uk/about)

2- استراتيجية مؤسسة ولفسون، <https://www.wolfson.org.uk/about/strategy> pdf.2024-Wolfson-Strategic-Framework-2020/04/wp-content/uploads/2020

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يدير المؤسسة مجلس تنفيذي يتلقى استشارات من المجلس الاستشاري، بالإضافة إلى المجلس المالي المسؤول عن الرقابة المالية. تشمل اهتمامات المؤسسة وأنشطتها الحوار الدولي، والعلوم والبحث، والتعليم، والمشروعات الثقافية، ورعاية كبار السن والرعاية.

مؤسسة فورست دونيرسمارك

Fürst Donnersmarck-Stiftung

<https://www.fdst.de/>

أنشئت في عام 1916 كمؤسسة خيرية عائلية على يد الأمير جويدو هينكل فون دونير سمارك. في أعقاب الحرب العالمية الأولى، تبرع الأمير بمساحة 250 هكتار من الأراضي في منطقة برلين ومليون فرنك ذهبي لعلاج جرحى الحرب. واستخدمت هذه الثروة لإنشاء منتجع علاجي ومركز بحثي لمواصلة التقدم الطبي والبناء على المعارف العلمية والعلاجية المكتسبة خلال الحرب. وبدأت المؤسسة أنشطتها في صورتها الحالية بدايةً من خمسينيات القرن الماضي.

الميزانية

يبلغ معدل إنفاقها السنوي قرابة 30 مليون يورو، ولديها أصول بمبلغ 180 مليون يورو. يعمل في المؤسسة والجهات التابعة لها 650 موظف (إحصائيات عام 2021).

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

تهدف إلى تقديم الرعاية والمساعدة وإعادة التأهيل للمعاقين جسدياً ومتعدي الإعاقة، بالإضافة إلى تشجيع ودعم البحث في مجال رعاية المعاقين. وتقدم منذ عام 2006 جائزة سنوية للبحوث في مجال إعادة التأهيل، وتدير حالياً مركز إعادة التأهيل العصبي. وتمول داراً لرعاية المعاقين، وتقدم خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة في مجالات الترفيه والتعليم والاستشارات، كما تنظم رحلات مجانية لهم عن طريق الفندق الذي تديره والشركة السياحية التابعة لها.



مؤسسة روبرت بوش

Robert Bosch Stiftung

<https://www.bosch-stiftung.de/en>

أسست عام 1964 على يد عائلة بوش. ويقع مقر المؤسسة في شتوتجارت، ولديها مكتب في برلين. وتمتلك المؤسسة قرابة 94% من رأس مال شركة بوش، إلا أنها لا تنخرط في الأنشطة التجارية في الشركة، ولذلك تم تحويل حقوقها في التصويت كمالك للأسهم إلى استئتمان. وشاركت في عام 2022 في حوالي 300 مبادرة، وتمتد أنشطتها إلى 26 دولة. تحتل المرتبة الثانية في مجال الإنفاق السنوي في ألمانيا على مستوى المؤسسات العائلية المانحة.

الميزانية

قدمت منذ تأسيسها 2.2 مليار يورو منح، منها 149 مليون يورو مقدمة في عام 2022. ويعمل 170 موظف في مكتبها.

نبذة عن النظام الأساسي والأهداف العامة

يظطلع مجلس أمناء المؤسسة ومجلس إدارة الشركة الأم بإتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد ورسم الاستراتيجيات. ويتكون مجلس الأمناء من أعضاء الأسرة، فضلاً عن شخصيات عامة ورواد أعمال. تدير المؤسسة وكياناتها الفرعية مشروعاتها، كما تمول مشروعات تديرها مؤسسات أخرى باعتبارها مؤسسة مانحة. وفي هذا الإطار، تدير وتدعم المؤسسة تنويعاً من البرامج والمشروعات في مجالات البحث العلمي، والرعاية الصحية والإنسانية، والتعاون الدولي. كما تفرعت عدة مؤسسات خيرية تابعة ومعتمدة على المؤسسة الأم، بحيث تعني المؤسسات الفرعية بقضايا محددة مثل تحديات الشيخوخة.

مؤسسة هيرتي

Herti Foundation

https://www.ghst.de/en/#_

تحمل المؤسسة اسم سلسلة محلات ناجحة بدأت منذ عام 1882 على يد عائلة



يهودية. وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وتسوية حسابات الأسرة في ألمانيا، أنشئ المالك الجديد لسلسلة المحلات المؤسسة في عام 1974.

الميزانية

أنفقت مؤسسة هيرتي منذ تأسيسها قرابة 450 مليون يورو على مشروعاتها ومنحها في مجالات دراسة المخ والأعصاب، والتعليم، والتكامل الإقليمي، وتقوية الديمقراطية. وتم تأسيس كلية هيرتي لمأسسة الدراسات والبحوث حول الحوكمة والدولة.

رابعاً: المؤسسات الأوروبية المتنوعة

مؤسسة كي آر

KR Foundation in Denmark

<https://krfnd.org/>

مؤسسة مانحة دنماركية تهتم بتقصي أسباب التغير المناخي العالمي. أسست في عام 2014 على يد عائلة Villum Kann Rasmussen.

مؤسسة أوك

Oak Foundation

<https://oakfnd.org/>

أسست في عام 1983، وحالياً تعد تحالفاً من عدد من المؤسسات الخيرية العاملة في مناطق مختلفة في العالم. تهتم بقضايا البيئة، ومقرها في جنيف بسويسرا، ولديها مكاتب في الدانمارك والهند وبريطانيا والولايات المتحدة وزيمبابوي.

مؤسسة مافا

Mava Foundation

<https://mava-foundation.org/>

أسست في عام 1994 بسويسرا، وأغلقت في عام 2022. كانت تهتم بقضايا



التنوع البيئي.

مؤسسة العمل الخيري السويسري

Swiss Philanthropy Foundation

<https://www.swissphilanthropy.ch/en/>

هي مظلة للعمل الخيري لتشجيع التطوير في العمل الخيري من خلال إدارة الصناديق الخيرية وتوفير خدمات لإدارة عمليات المنح.

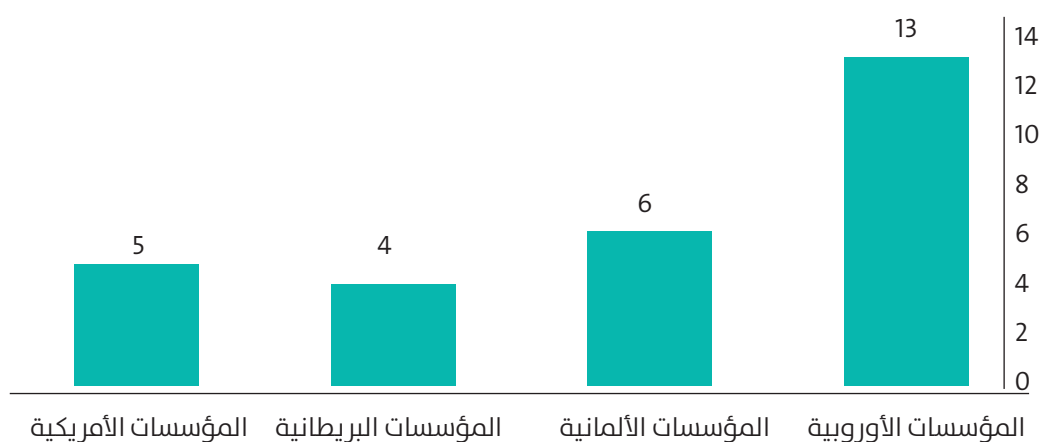
مؤسسة لاديه

Laudes Foundation

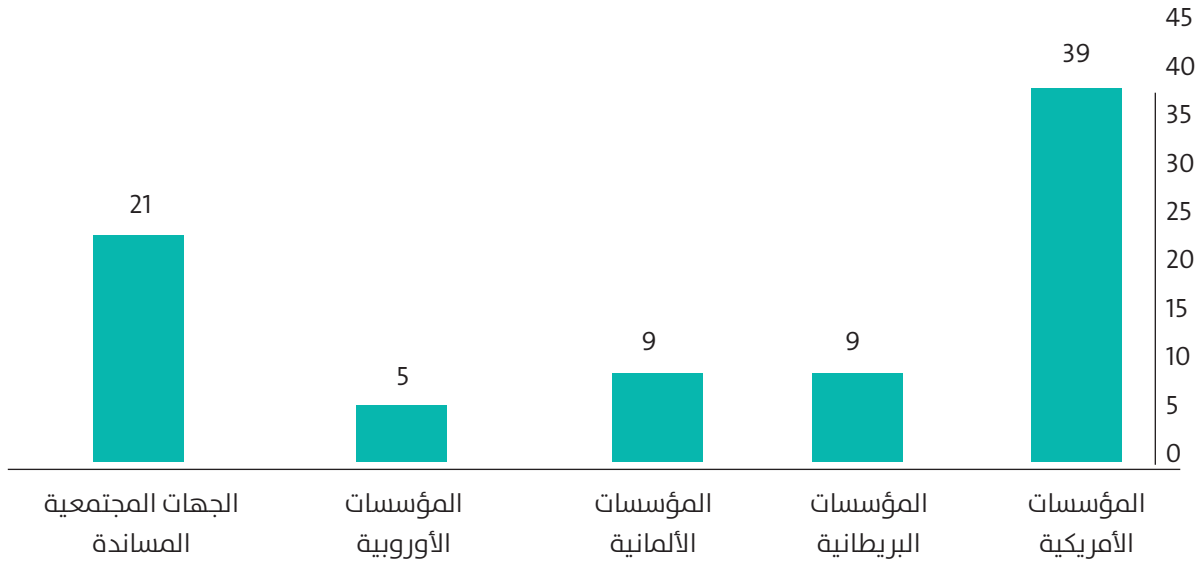
<https://www.laudesfoundation.org/>

مؤسسة هولندية أسست في عام 2020، ويديرها مجلس أمناء ممثلين لشركة عائلة Brenninkmeijer family. تدير مكاتب في العاصمة الهولندية أمستردام والهند وبنجلاديش وهونج كونج وسويسرا وبريطانيا. تهتم بقضايا عدم المساواة والتغير المناخي.

شكل رقم (7): المؤسسات المانحة العالمية التي تناولتها الدراسة حسب نوع المؤسسات



شكل رقم (8): توزيع الممارسات التي تناولتها الدراسة حسب دول المؤسسات والجهات المساندة



خامساً: جهات مجتمعية وحكومية
متعاونة مع المؤسسات المانحة

كلية دراسات العمل الخيري بجامعة إنديانا الأمريكية¹

هي أول كلية في العالم تركز على تدريس دراسات العمل الخيري والبحث فيها. تأسست في عام 2012، وافتتحت في العام التالي لتحمل اسم واحدة من أكبر العائلات المانحة في الولايات المتحدة لتكريم عطائها على مدى عقود. وتستكمل الكلية مسيرة مركز دراسات العمل الخيري التابع لجامعة إنديانا الذي أنشأ في عام 1987. وتقدم الكلية درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في المجال، وأسست أول كرسي وقفي لدراسات العمل الخيري.

مركز فعالية القطاع الخيري البريطاني²

أسس في عام 2004 عن طريق شراكة بين كلية الأعمال في جامعة لندن وشركة

1- <https://philanthropy.iupui.edu/index.html>

2- <https://www.bayes.city.ac.uk/faculties-and-research/centres/cce>



Worshipful of Management Consultants. ويرتكز على رؤية مديره المؤسس الأستاذ الدكتور إيان بروس الذي استهدف أن يحظى القطاع الخيري والتطوعي بنفس مستوى كفاءة القيادة والتطور المهني الموجود في القطاع الخاص.

جمعية المؤسسات الخيرية البريطانية

¹ Association of Charitable Foundations (ACF)

هي تجمع قائم على عضوية المؤسسات والجهات المستقلة المانحة في بريطانيا. وتقدم الجمعية خدمات لأعضائها لمساعدتهم على تحسين كفاءة برامجهم للمنح بهدف التصدي للتحديات المعاصرة.

مجلس المؤسسات الأمريكي

The Council on Foundation

<https://cof.org/>

يقدم مجلس المؤسسات بالولايات المتحدة خدمات لقطاع العمل الخيري منذ عام 1964، ويشمل ذلك المؤسسات العائلية والمستقلة. ويوفر للمانحين من المؤسسات الخاصة العديد من الخدمات والفرص التي تتناسب مع تنوعها واحتياجاتها، بما يغطي تخطيط السياسات العامة وإرشادات المنح العالمي والتشبيك بين مدراء المؤسسات المانحة والتواصل مع الشركاء. والمجلس جهة غير هادفة للربح قائمة على نظام العضوية، ولديه 850 منظمة عضو من الولايات المتحدة وأحاء العالم. ويسعى لبناء الثقة في العمل الخيري ومد جسور العطاء ودمج اقتراحات أوسع وحلول مشتركة للقضايا الاجتماعية.

صندوق الابتكار الاجتماعي الأمريكي² Social Innovation Fund

في عام 2009، أسس الرئيس الأمريكي الأسبق باراك أوباما الصندوق كوكالة فيدرالية لتحقيق التنمية وتوفير الخدمات المحلية بحيث تدمج الموارد الحكومية مع

1- جمعية المؤسسات الخيرية، <https://www.acf.org.uk>

2- <https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>



نظيرتها الخاصة بهدف تطوير الحلول المحلية في مجالات زيادة الفرص الاقتصادية ومستقبل الصحة وتنمية الشباب.

مجلة Alliance للعمل الخيري والاستثمار الاجتماعي

<https://www.alliancemagazine.org/>

بدأت مجلة تحالف Alliance منذ عام 2007 برعاية من استئمان تحالف للنشر Alliance Publishing Trust (APT) بهدف التعريف بالقطاع الخيري والاستثمار الاجتماعي في أنحاء العالم.

تضم مجلة "تحالف" عدة أفرع¹:

- 1 - مجلة تحالف وهي مجلة فصلية مطبوعة، وتركز بصورة معمقة على الجوانب المفتاحية في العمل الخيري العالمي.
- 2 - Alliance extra وهي للمشاركين فقط ويشمل محتواها اللقاءات والمقالات المطولة ومقالات الرأي التي تنشر حصرياً على موقع تحالف.
- 3 - Latest from alliance وهي مدونة يومية توفر مساحة للأخبار والتحليل والآراء والنصائح العملية بين ممارسي العمل الخيري على مستوى العالم.
- 4 - Alliance events وهي لقاءات دورية تجمع ممارسي العمل الخيري لمناقشة المقالات المميزة في مجلة تحالف أو أية قضية مهمة أخرى في القطاع. وحضور هذه الفعاليات مجاني لكل المشاركين.

مكاتب الشراكات الاستراتيجية

² "Offices of Strategic Partnerships"

أنشئت بدايةً من عام 2003 لتوظيف أساليب متنوعة لتفعيل الشراكات الحكومية - الخيرية، وتحفيز بلورة علاقة قوية بين القطاع الخيري والحكومي للتعامل مع

1- <https://www.alliancemagazine.org/about/>

2- Philanthropy and Government Working Together: The Role of Offices of Strategic Partnerships in Public Problem Solving. The Center on Philanthropy and Public Policy. 2012. https://cphp.usc.edu/wp-content/uploads/2012/11/WorkingTogether_final.pdf



القضايا الملحة. وأسست على مستويات الإدارات المحلية في المدن والولايات الأمريكية، بالإضافة إلى المكاتب الفيدرالية. ومن نماذج هذه المكاتب: محلياً بمدن ولاية دينفر، وعلى نطاق الولايات يوجد مكتب ولاية ميتشجان (الأول في التأسيس منذ عام 2003)، والفيدرالية في وزارة الإسكان والتنمية العمرانية ووزارة التعليم.

كلية هيرتي¹

هي جامعة خاصة في برلين تابعة لمؤسسة هيرتي تسعى لتخريج طلاب مميزين ليتقلدوا مناصب قيادية في الحكومة وقطاع الأعمال والعمل الخيري. وتركز على التعليم العابر للتخصصات والقائم على اكتساب المهارات والممارسة والتميز في المجالات البحثية والتشبيك العالمي. ويتم تدريب الطلاب على مبادئ الحوكمة الجيدة، حيث تعد الكلية الألمانية الأولى المتخصصة في مجال السياسة العامة. وبدأت في عام 2003 كمنتدى نقاشي للسانة وصناع القرار والإعلاميين ومسؤولي المنظمات غير الحكومية والقطاع الربحي بهدف دمجهم مع القطاع الأكاديمي. وفي عام 2005، حصلت على الاعتماد الأكاديمي لتمنح ماجستير في السياسة العامة، بدأت في عام 2012 برنامجاً بعنوان "الدكتوراه في الحوكمة".

رأسمال العمل الخيري الجديد

New Philanthropy Capital

هو بيت خبرة وجهة استشارية لمساعدة المانحين والجهات الخيرية على تعظيم أثرها. ويجري البحوث المستقلة ويوفر الأدوات والنصائح للمانحين والجهات الخيرية، ويبلور النقاشات حول تفعيل المنح الخيري. ويقصد بتعظيم أثر المانحين ضرورة استيعابهم لممكّنات نجاح الأعمال الخيرية وتحقيق فعاليتها ودعم استدامتها من خلال توظيف نتائج تقويم الجهود الخيرية السابقة عند اتخاذ قرارات المنح وقياس تأثيرها.

1- التعريف بكلية هيرتي

<https://www.hertie-school.org/en/who-we-are/ourstory>



يو إس بي للعمل الخيري

UBS Philanthropy

<https://www.ubs.com/global/en/ubs-society/philanthropy.html>

تم تطوير قسم العمل الخيري كجزء من شركة يو إس بي العالمية لإدارة الأصول والثروات. ومنذ عشرين عاماً، يقدم القسم إرشادات وموارد لإدارة العطاء الخيري بصورة فعالة وكفاءة لتلبية الاحتياجات العامة. ويستند عمله إلى: تقديم نصائح شاملة؛ ومشاركة الرؤى؛ وتوفير الخدمات التنفيذية للمانحين على مدار المراحل المختلفة في مسيرة مؤسساتهم الخيرية. وتعد «مؤسسة يو إس بي الفضلى» ذراعاً التنفيذ في تقديم استشارات وتصميم برامج العمل الخيري.

UBS Optimus Foundation

<https://www.ubs.com/global/en/ubs-society/philanthropy/optimus-foundation.html>

إدارة الثروات في بنك دويتشه، القسم الخيري

Deutsche Bank Wealth Management, Philanthropy

<https://www.deutschewealth.com/en/our-capabilities/philanthropy.html>

يتخصص قسم العمل الخيري التابع للبنك في تقديم استشارات وتصميم برامج للعمل الخيري.

مكاتب المجتمع المدني (القطاع الثالث والعمل الخيري) البريطانية

أسست الحكومة البريطانية مكاتب تابعة لها تتشكل من قادة منظمات المجتمع المدني لتقديم النصح للحكومة حول مطالب القطاع. وتنوعت صيغ وأسماء هذه المكاتب شبه الحكومية، والتي لا تمارس الحكومة عليها صلاحيات أو سلطات، فيما ظل تمويلها حكومي وتعرف باسم quasi-autonomous non-governmental organisation (quango).



برامج مؤسسة ماسينيتا الألمانية

¹Maecenata Foundation

هي بيت خبرة متخصص في المجتمع المدني والانخراط المدني والعمل الخيري والمؤسسات الأهلية. أسس بموجب القانون المدني الألماني كمؤسسة غير هادفة للربح، بدأت في ميونخ، وحالياً تدار برامجها من برلين. وتعتبر المؤسسة جهة استشارية للمجتمع المدني، وداعية لتقويته على المستويين الأوروبي والمحلي.

الشبكة الوطنية للمجتمع المدني الألماني

²The National Network for Civil Society (BBE)

هي الشبكة الوحيدة عبر البلاد التي تضم في عضويتها 260 جهة من أصحاب المصلحة من القطاعات الثلاثة، الحكومي والمدني والخاص، على المستويين المحلي والفيدرالي بهدف التعاون لتقوية المجتمع المدني والانخراط المدني والمشاركة في كافة الجوانب المجتمعية والسياسية.

منظمة Candid

<https://candid.org/>

هي منظمة غير ربحية أسست في عام 2019 كنتاج لاندماج مركز المؤسسات Foundation Center و شركة GuideStar. وعمل المركز منذ تأسيسه في عام 1956، والشركة منذ عام 1994 على إنشاء قواعد بيانات واسعة حول المؤسسات المانحة وبرامجها ومنحها في الولايات المتحدة الأمريكية. وتتضمن هذه القواعد مواد مقروءة ومسموعة ومطبوعة، كما تجري بحوث حول أحدث التوجهات في تطوير المؤسسات المانحة وعطائها وممارساتها، وتعد دورات تعليمية وتدريبية في هذا الاتجاه. واستكملت Candid هذه الجهود بنشر البيانات والأخبار والإحصائيات عن حجم الأموال

1- <https://www.maecenata.eu/en/about-us/the-foundation/>

2- تشكيلة عضوية شبكة المجتمع المدني، انظر:

https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/06_Service/bbe-organigramm-english.jpg



المقدمة في القطاع غير الربحي، وتوجهات المنح، وكيفية، وأثرها الاجتماعي عن طريق إجراء البحوث والتدريب والتشبيك بين المانحين والمتلقين.

روكفلر الاستشارية للعمل الخيري

Rockefeller Philanthropy Advisory (RPA)

هي مسرعة أعمال للقطاع الخيري تسعى لإيجاد عالم عادل، وتركز على مواصلة تراث أسرة روكفلر في العمل الخيري الفعال. وهي جهة غير ربحية عالمية، تضم فريق متنوع من المانحين الخبراء المتعمقين في العديد من قضايا المنح وبرامجه. ومنذ تأسيسها في عام 2002، باتت واحدة من أكبر بيوت الخبرة التي تقدم خدمات للقطاع الخيري، وسهلت عمليات المنح في ما يزيد عن 70 دولة بإجمالي 4 مليار دولار. وتدير أو تقدم النصح حالياً لما قيمته 500 مليون دولار من المنح السنوية للأفراد والأسر والمؤسسات المانحة والشركات. كما توفر الرعاية المالية لما يزيد على 100 مشروع، حيث توفر لها الحوكمة والإدارة والبنية التحتية التشغيلية لدعم الأغراض الخيرية¹.

1- روكفلر الاستشارية للعمل الخيري، <https://www.rockpa.org>

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

ثامناً:

الممارسات العالمية
في ضوء الاحتياجات



أفضل ممارسات المؤسسات المانحة العالمية في ضوء احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية

تستدعي دراسة أفضل ممارسات المؤسسات المانحة العالمية جمع البيانات الأساسية حول المؤسسات المعنية والممارسات محل الدراسة. وترصد النماذج التالية البيانات الضرورية للتعريف بعدد من المؤسسات العالمية وممارستها الفضلى المتصلة بالاحتياجات الرئيسية للمؤسسات الأهلية السعودية، وتحليل هذه الممارسات للوقوف على إمكانات نجاحها وجوانب تميزها. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. وقد رصدت الدراسة 66 ممارسة، تكرر في بعضها توظيف أكثر من مؤسسة مانحة عالمية وجهة مجتمعية أو حكومية مساندة بإجمالي تكرار بلغ 83 نموذج مدروس.



الاحتياج رقم 1

امتلاك البيانات لإعداد الخطط الاستراتيجية وبناء المبادرات

ويقصد به أدوات جمع المعلومات والإحصائيات اللازمة لتشكيل رؤية المؤسسات المانحة، وتصميم خططها الاستراتيجية وبرامجها للمنح. ويشمل ذلك في بعض الأحيان، توظيف الوسائل التقنية، وتحليل البيانات، والاستفادة من قواعد البيانات الحكومية المفتوحة، والشراكة مع مراكز البحوث وبيوت الخبرة لجمع البيانات. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت؛ ومؤسسة جيتس؛ وجمعية المؤسسات الخيرية البريطانية ومجلس المؤسسات الأمريكي وبيوت الخبرة. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأدوات التي تعرضها في جمع البيانات كجزء من تخطيطها الاستراتيجي.

1 - مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت الأمريكية

تعتمد المؤسسة آلية «إجراء دراسات مسحية» للحصول على المعلومات المتعلقة بمجال ما بهدف إعداد الخطط الاستراتيجية ذات الصلة به. ويجري باحثو المؤسسة هذه الدراسات المسحية للتعرف على الاتجاهات العلمية والعملية السائدة في المجال محل البحث. وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات الأكاديمية والإحصائيات ذات الصلة بهذا المجال؛ وإجراء مقابلات مع الجهات الفاعلة فيه، وتنظيم نقاشات فيما بين فرق المؤسسة لتحليل هذه البيانات بهدف الوصول لنتائج تساعد في بلورة الخطط الاستراتيجية ذات الصلة بهذا المجال.

على سبيل المثال، أجرت المؤسسة فيما بين شهري يناير وأغسطس 2021 مسحاً

لبرامج بناء القدرات في القطاع غير الربحي¹. وسعى المسح لاستكشاف التحولات التي حدثت للبرامج المعنية بذلك؛ ومن أهم داعمي بناء القدرات؛ وطرق الدعم؛ وكيفية تقويم هذه البرامج والتعلم من الاستثمار فيها؛ وماهية التوجهات الثقافية والسياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على برامج تقوية بناء القدرات في القطاع غير الربحي في المستقبل. وقام باحثو المؤسسة بالتالي:

◆ مسح الأدبيات المتعلقة بالبرامج ذات الصلة، بما شمل 50 مقالة أكاديمية منشورة منذ عام 2014. وأرفقت قائمة بها في نهاية المسح.

◆ إجراء 15 مقابلة مع مانحين آخرين لبرامج مشابهة في داخل الولايات المتحدة وخارجها. وأرفقت قائمة بأسمائهم في نهاية المسح.

◆ مناقشة مع فريق برنامج القطاع غير الربحي في المؤسسة نتائج هذا المسح وتطبيقاته المستقبلية.

وأتاحت المؤسسة نتائج دراستها المسحية لإفادة المانحين الآخرين في داخل الولايات المتحدة وخارجها، ومستشاري الجهات المقدمة لخدمات تقوية القدرات، والمنظمات الخيرية الساعية للتطوير المؤسسي.

ومن الجدير بالذكر، أن المؤسسة حددت، بصورة أكاديمية، حدود نطاق الدراسة المسحية ومفاهيمها المستخدمة؛ فهي تتبنى مفاهيم بناء القدرات المطبقة في أمريكا الشمالية، وتركز على رؤية المانحين وتوجهاتهم. وأكدت أن أسئلة الدراسة وأهدافها صيغت بناءً على إرشادات المؤسسة بهدف الاستجابة لاحتياجات فرق العمل الداخلية واهتماماتها. وقدمت الدراسة توصيات ختامية بأهمية زيادة الاستثمار في تقويم استراتيجيات البرامج محل البحث وممارسات المانحين ومخرجات البرامج لمواكبة النمو والتوسع في مجال تقوية قدرات القطاع غير الربحي.

1 - كيفية تحسين قدرات القطاع غير الربحي: نتائج مسح المجال،

<https://hewlett.org/wp-content/uploads/202204/How-Funders-are-Strengthening-Nonprofit-Capacity-Findings-from-a-Field-Scan.pdf>



تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التركيز على مجال أو برنامج محدد لضمان شمول الدراسة المسحية وعمقها.
- تبني منهج أكاديمي في إجراء الدراسة المسحية للتأكد من دقة النتائج والبيانات.
- تكييف تصميم الدراسة منذ البداية وفق احتياجات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لكفاءة توظيف الموارد.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وجود فرق بحثية متخصصة تابعة للمؤسسة.
- توفير مخصصات مالية لإجراء دراسات مسحية كجزء من جهود التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تفاعل المنظمات الخيرية والمانحين الآخرين مع الدراسة، وإتاحة البيانات والمقابلات اللازمة لها.

2 - مؤسسة جيتس¹

أصدرت المؤسسة وثيقة داخلية بعنوان «دورة حياة الاستراتيجية» تفصل كيفية قيام المؤسسة بتطوير استراتيجيتها وتحديثها ومراجعتها بناءً على الدروس المستفادة من تجارب دورات الحياة السابقة للاستراتيجيات منذ تم تطبيق هذه الآلية في أبريل عام 2007. والوثيقة الحالية هي مراجعة لنظيرتها التي نشرت في عام 2008، وتعبر الجديدة عن التطورات الذي حدث منذ ذلك الحين. وتحتوي الوثيقة على إرشادات ونماذج استخدمها فريق المؤسسة لجمع البيانات والتخطيط لدورة

1- The Strategy Lifecycle: A Guide. February 2011. Bill & Melinda Gates Foundation. <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/the%20strategy%20lifecycle.pdf>. pp. 9-17.

حياة الاستراتيجية. والوثيقة متاحة للنشر للتعليم مع تنويه المؤسسة بحذفها التفاصيل المتعلقة ببرامجها الداخلية. وتشمل دور حياة الاستراتيجية أربعة مراحل، وهي: التطوير/التحديث؛ والمراجعة؛ والتخطيط السنوي؛ والرؤية.

وبالتركيز على المرحلة الأولى:

◆ تهدف مرحلة بناء الاستراتيجية إلى تحليل المساحات والمجالات المتاحة للتركيز عليها بالتزامن مع اتخاذ خيارات استراتيجية مبنية على تحليل صارم متعلق بأهداف المؤسسة في هذه المجالات، وكيفية تنفيذها. وتقوم المؤسسة بتطوير استراتيجياتها بعد فترة من التعلم والاستكشاف وتحليل المجالات محل الاهتمام، وربما تقديم بعض المنح التجريبية.

◆ تركز مرحلة تحديث الاستراتيجية على إعادة بناء الاستراتيجية في مجال ما لدى المؤسسة بالفعل استراتيجية فيه. وفي هذه الحالة، تختبر الاستراتيجية الحالية لاحتمال حدوث تغيير جوهري فيها. وفي مقابل ندرة بناء استراتيجية جديدة لمؤسسة جيتس، فإنه يتم تحديث الاستراتيجيات الحالية بصورة دورية كل 3-5 سنوات.

وتتم عملية التطوير/التحديث بثلاثة مراحل، وهي:

- **النظر للخلف وتحديد النطاق والإمكانية:** يتم فيها التدقيق في الاستراتيجية السابقة (إذا كان هذا تحديث)؛ وتحديد المشكلة المطلوب حلها وتحليلها؛ واستكشاف الحلول الممكنة لذلك. في حال بناء الاستراتيجية تكون هذه المرحلة مبنية على تحليل مكثف للمجال محل الاهتمام في النطاق والإمكانية المتاحة، فيما يتم التركيز على النظر للخلف واستخلاص الدروس إذا ارتبط بتحديث الاستراتيجية.

- **اختيار الاستراتيجية:** بتحديد خارطة التأثير، بما يشمل الافتراضات الكبرى، والدور المقترح للمؤسسة، والأدوار المتوقعة من الشركاء، ووصف المتطلبات المالية والمخاطر، والتخطيط للتعامل معها.

- **خطة التنفيذ:** وتصف كيفية تطبيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية من خلال



تخصيص الموارد عبر برامج المنح والمبادرات، وتحديد الإطار الزمني والتعاقب وغيرها مما يتصل بتخصيص الموارد.

وقدم الكتيب شرحاً مفصلاً لخطوات تحديد نطاق المشكلات وتحليلها، ورسم خارطة الفرص والحلول، وتحليل الحلول الممكنة والمتاحة لمشاركة المؤسسة. كما عرض لمزايا التحليل الكمي للحلول والفرص وضوابط ذلك.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- وضع خارطة تفصيلية للخطوات المطلوبة لبناء استراتيجية، وتحديد الأسئلة المهمة لجمع البيانات المتعلقة بها، واقتراح أساليب كمية وكيفية لتحليلها بهدف وضع تصور حول الدور المتوقع من المؤسسة في مجال ما. بمعنى متابعة مراحل إعداد الاستراتيجية خطوة بخطوة تفصيلياً.
- الكتيب وخارطته التفصيلية مبني على تجربة عملية ناجحة ومستمرة لبناء الاستراتيجيات وتحديثها في مؤسسة جيتس.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- التجربة العملية الناجحة للمؤسسة في بناء استراتيجيات وتحديثها.
- توظيف المؤسسة لأدوات علمية في التخطيط لاستراتيجياتها وتحديثها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر قواعد البيانات الحكومية المفتوحة لاستكشاف المشكلات والفجوات التمويلية.
- تسهيل تشارك الخبرات بني المؤسسات المانحة للتعرف على فرص الشراكات وبناء المبادرات.



3 - جمعية المؤسسات الخيرية البريطانية ومجلس المؤسسات الأمريكي وبيوت الخبرة

توفر جمعية المؤسسات الخيرية البريطانية ومجلس المؤسسات الأمريكي كتيبات إرشادية حول الخطوات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المانحة، وتفصل هذه الكتيبات في آليات إجراء كل خطوة بما يشمل جمع البيانات وتصميم برامج المنح وتقويمها. كما تقدم بيوت الخبرة في الولايات المتحدة وبريطانيا خدمات للمانحين لإجراء دراسات مسحية أو جمع البيانات.

على سبيل المثال، أصدرت جمعية المؤسسات الخيرية البريطانية كتيب عن كيفية بناء استراتيجية في المؤسسات المانحة¹. والجمعية (Association of Charitable Foundations (ACF هي تجمع قائم على عضوية المؤسسات والجهات المستقلة المانحة في بريطانيا. وتقدم الجمعية خدمات لأعضائها لمساعدتهم على تحسين كفاءة برامجهم للمنح بهدف التصدي للتحديات المعاصرة.

كما قدم مجلس المؤسسات الأمريكي بالشراكة مع "منتدى الجمعيات الإقليمية للمانحين" دليلاً بعنوان "المهارات والاستراتيجيات الضرورية للمانحين الجدد"³. وعرض الدليل في كل موضوع جملة من المصادر التي يوفرها المجلس لأعضائه. وضم الدليل فيما يتعلق بجمع البيانات لإعداد الخطط الاستراتيجية كتيب «مسح المجال: التعرف على ما يحدث في مجالك»⁴ والذي أصدرته في عام 2004 مؤسسة Grantcraft⁵. ويشارك

1- Sara Ridley. Introduction to Grant-Making Firm Foundations Setting Your Grant-Making Strategy. https://www.acf.org.uk/common/Uploaded%20files/Research%20and%20resources/Resources/Funding%20practices/ACF140_Firm_Foundations_strategy.pdf

2- جمعية المؤسسات الخيرية، <https://www.acf.org.uk>

3- Essential Skills & Strategies for New Grantmaker. Created Through a Partnership between the Council of Foundations and the Forum of Regional Associations of Grantmakers. <https://cof.org/sites/default/files/documents/files/ResourcesGuide.pdf>

4- Ellen Arrick and Felicia Khan. Scanning the Landscape: Finding Out What's Going On In Your Field. GrantCraft. 2004.

5- www.grantcraft.org/index.cfm وتعرف حالياً باسم <https://learningforfunders.candid.org/>



فيه المانحون خبراتهم في إجراء الاستبيانات، والتعرف على الأنشطة في مجالاتهم، واختبار الأفكار الجديدة، وملاحظة نتائجها مع خبراء متخصصين قبل تخصيص موارد لها. ويوفر الكتيب إرشادات حول كيفية البدء في استكشاف مجال ما للمنح، والتعرف على منافع ذلك وآلياته، والتأكد من الوصول إلى مخرجات متنوعة لهذا المسح، وكيفية نشر النتائج¹.

وعلى المستوى التنفيذي، يوفر بيت خبرة TCC Group² خدمات استشارية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي؛ وتطوير البرامج وتقويمها؛ وتخطيط الحوكمة وإعادة الهيكلة؛ وتصميم برامج المنح في المؤسسات المانحة والمنظمات الخيرية. ويدير مكاتبه في نيويورك وفلادلفيا وشيكاغو. ونشر باحثوه في عام 2005 تقريراً بعنوان "التمويل بهدف إحداث أثر: كيفية تصميم برنامج منح استراتيجي"³. وأشار التقرير إلى ضرورة إجراء مسح للمجالات المستهدفة للتعرف على التحديات والفرص فيها قبل تصميم برامج ذات صلة. ووفقاً للتقرير، شملت وسائل المسح وجمع البيانات:

◆ مراجعة المصادر الثانوية من المقالات والصحف والبحوث الأكاديمية التي أصدرها المانحون الآخرون ومتلقو المنح. ويمكن التركيز على المصادر المحلية إذا كانت القضية محل التقصي ذات طابع محلي صرف.

◆ إجراء مناقشات مع المانحين ومتلقي المنح والخبراء الأكاديميين والقيادات المجتمعية وصناع القرار والقيادات الحكومية حول القضية محل الاهتمام، وتحديد فرص عقد شراكات ذات صلة بها.

◆ عقد التجمعات واللقاءات المتخصصة لتوفير المعلومات حول أحدث التوجهات ذات الصلة والتعرف على الاحتياجات الملحة.

1- صدرت نسخة محدثة من الكتيب في عام 2012، بشراكة بين GrantCraft ومركز المؤسسات Foundation Center.

والجهتان حالياً جزء من <https://learningforfunders.candid.org>

Scanning the Landscape: Finding Out What's Going On In Your Field. 2012. <https://learningforfunders.candid.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/scan20.pdf>

2- <http://www.tccgrp.com>

3- Shelly Kessler and Ashley Snowdon. Funding for Impacts: How to design Strategic Grantmaking Program. TCC Group. November 2005. <https://core.ac.uk/download/pdf/141922948.pdf>

◆ إجراء استبيانات مكتوبة أو شفوية لجمع المعلومات، ومقارنة ردود المستجيبين لاستكشاف جوانب أخرى من المشكلة أو الاستراتيجيات المرجوة.

◆ التشبيك مع الأطراف الأخرى ذات الصلة بالقضية محل البحث للتعرف على العقبات والفرص.

ووفقاً للتقرير، تضم الجوانب التي عادة ما يركز عليها المانحون للتعرف على أبعاد مجال أو قضية ما:

- الفئات المستهدفة وخصائصها.
- احتياجات المجتمع الملحة.
- السياق الاقتصادي والسياسي والثقافي المحيط وتأثيره المتوقع.
- الفاعلون الرئيسيون من الأفراد والمنظمات.
- الاستراتيجيات المطبقة ولماذا وما مدى نجاحها؟
- المانحون الآخرون وأدواتهم واستراتيجياتهم.
- الاستراتيجيات الأكثر نجاحاً في المجال المستهدف.
- الفجوات التي تشير إلى الاستراتيجيات أو القضايا الأقل تلقياً للمنح ولماذا؟ وما التأثير المتوقع من محاولة دعمها؟

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- الاستعانة بجهات متخصصة للتعرف على أفضل أدوات جمع البيانات واستكشاف مجال ما.
- توفير بيوت الخبرة هذه الخدمات بصورة تعاقدية لضمان الخبرة والكفاءة.
- تقديم الجمعيات ذات العضوية مصادر ومنصات تشارك المعرفة والخبرات بين أعضائها.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافر الخبرات المتخصصة في الجمعيات وبيوت الخبرة لإجراء مسح واستكشاف لمجالات المنح المحتملة.

- تجميع الخبرات المتنوعة من المانحين ومتلقي المنح.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

انفتاح المؤسسات المانحة على عضوية الجمعيات المتخصصة والاستعانة ببيوت الخبرة يوفر للأخيرة الموارد اللازمة للاضطلاع بأدوارها في دعم التخطيط الاستراتيجي وتصميم برامج المنح.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

بالنظر للتحولات التي يشهدها المجتمع السعودي، بات من الضروري استكشاف المستجدات على بيئة المنح والفئات المستهدفة من برامج ضمان الكفاءة والفعالية في تخصيص الموارد. فمثلاً، رصد تقرير «دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030» المساهمات الحالية للأوقاف في مجالات التنمية المستدامة مع ربطها برؤية 2030 بهدف إصدار توصيات حول الفجوات التمويلية والأهداف الأكثر إلحاحاً في البيئة المحلية¹. واتساقاً مع هذا النموذج، يمكن أيضاً الاستفادة من التجارب العالمية في آليات جمع البيانات والتعرف على التغييرات في مجالات المنح وبرامجه. وذلك على النحو التالي:

تدريب الكوادر البشرية في المؤسسات المانحة على إجراء دراسات مسحية لمجالات منح المؤسسة بصورة دورية. وتصمم هذه الدراسات حسب احتياجات المؤسسات المعنية لتعزيز المنافع وتجنب إهدار الموارد.

1- دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030، مكتب الأمم المتحدة بالمملكة العربية السعودية والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، بدون تاريخ.

◆ الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في جمع البيانات حول القضايا أو مجالات المنح المقترحة لضمان الخبرة والكفاءة.

◆ التشبيك بين المؤسسات المانحة المختلفة لتشارك البيانات والخبرات. فمثلاً، توفر مؤسسة فورد قاعدة بيانات منح برامجها بصورة مفتوحة لمساعدة المانحين الآخرين على استكشاف التوجهات الجديدة في المجالات ذات الصلة ببرامجهم.

◆ استثمار موارد جمعيات المؤسسات المانحة من إرشادات ومصادر وخدمات لجمع البيانات عن مجالات المنح ومستجداتها. وفي السعودية، قد يضطلع مجلس المؤسسات أو المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بهذه المهمة.

◆ تصميم كتيبات لبيان مراحل إعداد الاستراتيجيات وتحديثها، لتوضيح الأسئلة المهمة وبناء الافتراضات التي تجمع حولها المعلومات وتحليلها.

◆ استثمار قواعد البيانات الحكومية المتاحة لتوظيف معلوماتها في استكشاف مجالات المنح والاحتياجات المجتمعية الملحة. ويمكن تحليل قواعد بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي للتعرف على فرص الشراكات وبناء المبادرات الجماعية.

◆ الاستعانة ببرامج التحليل الكمي لرسم خرائط رقمية (حرارية) عن المشكلات المجتمعية الملحة والفرص والحلول المقترحة. ويمكن لمركز تنمية القطاع غير الربحي تصميم هذه الخرائط في مجالات المنح المتنوعة، وإتاحتها للمؤسسات المانحة لمواءمة أدوارها مع الفرص المتوفرة. وتم بالفعل في المملكة تدشين منصات لتصميم خرائط حرارية حول الخدمات الأشد إلحاحاً في المجالات التنموية المختلفة. ويفترض التوسع في هذه الخرائط لتغطي كافة الخدمات والقضايا موضع المساهمة المحتملة من المؤسسات المانحة، وتحديثها دورياً استجابة لمستجدات الواقع.

◆ وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، أقترح مسؤولو المؤسسات الأهلية تأسيس كيان معني بتدريب الكوادر البشرية في المؤسسات السعودية على جمع المعلومات وتنفيذ المقترحات السابقة، مع ربطه بهيئة الإحصاء والجهات الحكومية الأخرى المنتجة للمعلومات. واعتبر الحضور أن ضعف التكامل بين مؤسسات القطاع هو أبرز التحديات التي قد تواجه تنفيذ هذه التوصيات.



الاحتياج رقم 2

إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية

ويقصد به آليات استثمار المعرفة، وبرامج المنح المعرفي، ومراكز المعرفة في القطاع غير الربحي. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسستي ماكنايث وهيوليت الأمريكيتين؛ ومنظمة Candid الأمريكية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأدوات التي تعرضها في آليات إدارة المعرفة، وجمع المعلومات، وبناء قواعد بيانات.

1 - مؤسسة ماكنايث الأمريكية McKnight

<https://www.mcknight.org/>

في عام 2014، أصدرت المؤسسة وثيقة بعنوان "إدارة المعرفة: عملية استكشافية: دراسة حالة لمؤسسة ماكنايث"¹. وأوضحت المؤسسة في الوثيقة دوافعها لتدشين عملية متكاملة لإدارة المعرفة، ومراحل تطور هذه العملية، وآليات تطبيقها. وجاء تصميم عملية إدارة المعرفة في المؤسسة تلبية لاحتياجات بدأت منذ عام 2011 عند الشروع في تصميم خطة استراتيجية متكاملة بالتزامن مع افتقار المؤسسة للبيانات المطلوبة في إطار شراكتها مع مؤسسة جيتس. وبحسب الوثيقة، المعرفة هي أي معلومات يقوم فريق عمل المؤسسة بتنظيمها واستخدامها، كالوثائق والتقارير

1-Bernadette Christiansen, Tim Hanrahan, and Dorothy Wickens. March 2014. Knowledge Management: A Discovery Process A case study prepared by The McKnight Foundation. https://www.mcknight.org/wp-content/uploads/KM_WhitePaper_FINAL.pdf

ونتائج التقويم الآراء والمناهج المبنية على بيانات وغيرها. وداخلياً، تسعى المؤسسة لتطوير عمليات إدارة المعرفة ودعم ثقافتها لمساندة عملية صنع القرار؛ والتكيف مع التحديات والفرص؛ وتحفيز العمل الإبداعي. وخارجياً، ترمي لتبادل المعرفة الجماعية؛ وإحداث أثر اجتماعي متصل برسالتها؛ وترك تأثير في مجالات برامجها.

واستندت عملية بناء نموذج المؤسسة لإدارة المعرفة على ثلاثة أركان،

وهي:

◆ تساؤلات الموظفين: وجمعت عن طريق مرحلتين؛ أولهما إرسال استبيان بالبريد الإلكتروني، وثانيهما تجميع تقارير نقاشات فرق العمل ومداخلاتهم المكتوبة والشفهية. وركزت الأسئلة على تاريخ المؤسسة مقابل وضعها الحالي؛ وأدوات إدارة المعرفة؛ والثقافة والقيادة والنظم؛ والاحتياجات. وبالتعاون مع أحد بيوت الخبرة، تم استخلاص نماذج تغطي التعميمات والاستثناءات وجوانب التعارض والمفاجآت والأبعاد المبهمة في إجابات موظفي المؤسسة.

◆ تقارير التصورات الخارجية: بدأت المؤسسة منذ عام 2003 في الاستعانة بمركز العمل الخيري الفعال Center for Effective Philanthropy لإجراء استبيان لمتلقي المنح. وبالتزامن مع تدشين عملية إدارة المعرفة، استعانت المؤسسة بأحد بيوت الخبرة في عام 2012 لإجراء استبيان لأصحاب المصلحة من غير متلقي المنح للمرة الأولى، كما عقدت بعض اللقاءات مع ممثليهم.

◆ تقويم قاعدة بيانات البيئة المحيطة: اعتادت المؤسسة إجراء تقويم سنوي لقواعد بياناتها عن المنح كل خمس سنوات. وبداية من 2012، أجرت المؤسسة تقويم متعمق باستخدام نظم إدارة معلومات المنح، واستعانت بأحد بيوت الخبرة للعمل عن قرب مع فرق المنح في المؤسسة للتعرف على احتياجات الموظفين في هذا الصدد. وقامت المؤسسة بتحليل نتائج نموذج عملية إدارة المعرفة فيها، انطلاقاً من رؤية مفادها أن «إدارة المعرفة ومشاركتها هي لتعزيز مصداقية تأثير المؤسسة في دعم رسالتها وبرامجها».



تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تميز نموذج المؤسسة في عملية إدارة المعرفة بأنه بسيط ومفيد ومستدام، حيث اختارت آليات واضحة وموجهة نحو فئات محددة وقابلة لإعادة التطبيق والتكرار.
- عرضت المؤسسة المراحل المتنوعة ومنطق تصميم خطوات بناء نموذج إدارة المعرفة بها بهدف مشاركة المعرفة والخبرة مع المؤسسات المناظرة.
- تصميم آليات لمراجعة نظم المعلومات وتجديدها بصورة دورية.
- تطوير آليات التعلم الذاتي ومشاركة المعلومات في داخل المؤسسة بهدف خلق الحلول الإبداعية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وجود رؤية استراتيجية حول أهمية البيانات والمعارف الناتجة من عمل المؤسسة، والسعي لتوظيفها بصورة إيجابية.
- المرونة في الاستجابة للتحديات والمحفزات، حيث كان الافتقار لمعلومات ضرورية في إطار الشراكة مع مؤسسة جيتس هو تحدي وحافز لمؤسسة ما كنايت لتصميم نموذج شامل لإدارة المعرفة بها.
- تخصيص الموارد المالية لتدريب فريق عمل، وتفريغ بعض الفرق الأخرى لفترات محددة، والاستعانة بجهات خارجية بهدف بناء نموذج إدارة المعرفة في المؤسسة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- الاستعانة بالمراكز البحثية وبيوت الخبرة في تصميم نماذج قابلة للتحليل والتعلم والتشارك بناءً على المعلومات المتاحة لدى المؤسسة.

2 - مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت¹

تقدم المؤسسة منداً من خلال برنامجها «العمل الخيري الفعال» effective philanthropy لتقوية قدرات متلقي منح المؤسسة والمؤسسات المانحة الأخرى بصورة عامة لتمكينهم من بلوغ أهدافهم وتحقيق النفع العام. ويطبق هذا البرنامج ثلاثة استراتيجيات، وهي:

◆ دعم المعرفة من أجل عمل خيري أفضل، حيث تسعى لتطوير رؤية المانحين وتوفير معلومات لهم قبل اتخاذ القرارات من خلال إنتاج معرفة متميزة ومستقلة عن ممارسات العمل الخيري ونشرها. وتمول المؤسسة الجهات المستقلة المنتجة للمعرفة عالية الجودة عن الجوانب التطبيقية والعملية التي تواجه المؤسسات المانحة. ويشمل ذلك دعم المراكز البحثية وحتى الصحافة الاستقصائية. وفي إطار هذه الاستراتيجية، قدمت المؤسسة في عام 2022 فقط 23 منحة بمبلغ 9 مليون دولار². في عام 2020، مولت المؤسسة تقريراً لتقويم آليات بحث المانحين عن المعلومات وتوظيفها للتأثير في ممارسات العمل الخيري، بالتركيز على تجارب المؤسسة في هذه الاستراتيجية³.

◆ صندوق الرؤى المشتركة، وهو جهد جماعي دشنته روكفلر الاستشارية للعمل الخيري (Rockefeller Philanthropy Advisory (RPA في عام 2013 كجزء من نشاطها كمسرعة أعمال لجمع العديد من المؤسسات المانحة والشركاء. ومن أبرز المؤسسات المانحة، مؤسسة هيوليت، وديفيد ولوسيل باكيل، وفورد، وجوردون وبيتي مور، وجي بي بي، وكيلوج، وغيرها. ويجمع الصندوق الموارد المالية وغيرها لتوفير منح لتطوير العمل الخيري من خلال تشجيع الحصول على تغذية استرجاعية من الفئات المطلوب مساعدتها، وبلورة المزيد من الانفتاح بين المؤسسات المانحة

1 - برنامج العمل الخيري الفعال في مؤسسة هيوليت،

<https://hewlett.org/programs/effective-philanthropy/>

2- <https://hewlett.org/strategy/knowledge-for-better-philanthropy/>

3- How Funders Seek and Use Knowledge to Influence Philanthropic Practice. William and Flora Hewlett Foundation. June 2021. <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2021/06/Funders-Seek-Knowledge-Report.pdf>



والمتلقين ومشاركة المعرفة. وفي إطار هذا الصندوق، قدمت منحتان في عام 2022 بمبلغ 2 مليون دولار¹.

◆ الفعالية التنظيمية، ويقدم منحةً لتطوير القدرات الداخلية متلقي منح المؤسسة، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم².

وفي إطار هذا البرنامج، قدمت المؤسسة عدة منح لدعم بناء منظومات إدارة المعرفة في الجهات المتلقية. على سبيل المثال، مولت منحة بمبلغ 24 ألف دولار في عام 2023 لتقوية نظم إدارة المعرفة؛ ومنحة في عام 2021 لنشر المعرفة وإدارتها ومراقبة القدرات بمبلغ 75 ألف دولار³.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تخصيص برنامج لتمويل عمليات إنتاج المعرفة وتشاركها في القطاع الخيري.
- تنويع الاستراتيجيات ذات الصلة بإنتاج المعرفة ونشرها في إطار هذا البرنامج.
- انخراط المؤسسة في شراكة لتفعيل جهود إنتاج المعرفة ونشرها وإدارتها في القطاع الخيري.

1- <https://hewlett.org/strategy/fund-for-shared-insight/>

2- <https://hewlett.org/programs/effective-philanthropy/>

3- https://hewlett.org/grants/?keyword=grantmakers%20for%20effective%20organizations%20%E2%80%93%20for%20strengthening%20knowledge%20management%20systems&sort=relevance-¤t_page=1

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- رؤية استراتيجية بأهمية دور المعرفة في تطوير القطاع الخيري.
- توافر الموارد المالية لدعم برنامج خاص بإنتاج المعرفة ونظم إدارتها في القطاع الخيري.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- عقد شراكة استراتيجية مع مؤسسات مانحة أخرى وبيوت خبرة لتمويل إنتاج المعرفة وإدارتها في القطاع الخيري.

3 - منظمة Candid

<https://candid.org/>

وهي منظمة غير ربحية أسست في عام 2019 كنتاج لاندماج مركز المؤسسات Foundation Center و شركة GuideStar. وعمل المركز منذ تأسيسه في عام 1956، والشركة منذ عام 1994 على إنشاء قواعد بيانات واسعة حول المؤسسات المانحة وبرامجها ومنحها في الولايات المتحدة الأمريكية. وتتضمن هذه القواعد مواد مقروءة ومسموعة ومطبوعة، كما تجري بحوث حول أحدث التوجهات في تطوير المؤسسات المانحة وعطائها وممارساتها، وتعقد دورات تعليمية وتدريبية في هذا الاتجاه. واستكملت Candid هذه الجهود بنشر البيانات والأخبار والإحصائيات عن حجم الأموال المقدمة في القطاع غير الربحي، وتوجهات المنح، وكيفيته، وأثرها الاجتماعي عن طريق إجراء البحوث والتدريب والتشبيك بين المانحين والمتلقين.

وتوفر Candid التالي:

◆ قاعدة بيانات ومعلومات (مستمدة من مركز المؤسسات) عن المؤسسات المانحة لمساعدة المنظمات الباحثة عن المنح في إيجاد الداعم المناسب



لمشروعاتها. وتوفر قاعدة البيانات عدة أدوات تسهل البحث عن مانحين، فميا يتخطى الأساليب المعتادة في البحث المفتوح عن المنح والذي عادة لا يتعدى 1% من إجمالي منح المؤسسات المانحة.¹

◆ قاعدة بيانات (مستمدة من بيانات GuideStar) عن الجمعيات والمنظمات غير الربحية طالبة المنح لمساعدة المؤسسات المانحة على البحث عن الجهات الأنسب لتلقي المنح.²

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التخصص في بناء قواعد البيانات ونظم إدارتها لتسهيل البحث عن المنح والمانحين.
- تراكم المعلومات منذ ما يزيد على ثمانية عقود خلق قاعدة بيانات ثرية للغاية.
- قواعد البيانات متاحة وقابلة للتكيف مع احتياجات المؤسسات المانحة، بما يعد مصدراً قيماً لنظم إدارة المعرفة الداخلية في هذه المؤسسات.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- التخصص في تأسيس قواعد البيانات وتطويرها.
- قواعد البيانات الحالية هي نتاج لتسعة عقود من جمع البيانات والإحصائيات.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- انفتاح المؤسسات المانحة والجمعيات الخيرية على عرض بياناتها وأخبارها في قواعد البيانات المفتوحة لتسهيل التشبيك وتشارك المعلومات.

1- <https://fconline.foundationcenter.org/>

2- <https://www.guidestar.org/>

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

في ضوء التوسع المتزايد في نشر البيانات عن برامج المؤسسات المانحة وأنشطتها ونظمها الإدارية وهياكلها التنظيمية، بات من الضروري الاهتمام بتأسيس آليات لإدارة هذه المعارف. ويهدف ذلك إلى تحقيق أقصى استفادة من المعلومات المتاحة في تعظيم الأثر الاجتماعي وتطوير الحوكمة الداخلية للمؤسسات المانحة والجهات المتلقية. ويمكن الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا الصدد على النحو التالي:

◆ أولوية تأسيس قواعد بيانات عن المؤسسات المانحة والجمعيات الخيرية المتلقية، سواء فيما يتعلق بالمعلومات الأساسية عن هذه الجهات، أو المنح المتاحة، أو المشروعات المتلقية لتسهيل المنح والتشبيك. ويمكن لمجلس المؤسسات أو مركز تنمية القطاع غير الربحي الاضطلاع بهذا الدور بما يمتلكه بالفعل من قواعد تحوي المعلومات الأولية، وقابلة للإضافة عليها وفق معايير متنوعة. ويكون ذلك بمثابة بنك معلومات للقطاع برمته.

◆ الاستعانة بجهات وسيطة كبيوت الخبرة أو مراكز البحوث لإنتاج معرفة متخصصة تجمع بين الجانبين العلمي والتطبيقي، تمهيداً لنشرها وتشاركها في القطاع غير الربحي. ◆ تأسيس برامج منح لتمويل هذه الجهات الوسيطة لضمان تخصيص مواردها لدراسات القطاع غير الربحي وقضاياها المتنوعة.

◆ بناء نظم داخلية لإدارة المعرفة في المؤسسات المانحة للتعامل مع المعلومات والإحصائيات التي تنتجها المؤسسة عن أنشطتها وممارساتها التنظيمية والمالية. وقد تخصص المؤسسات الكبرى موارد كافية لهذه الغاية، فيما يمكن لمجلس المؤسسات تصميم نماذج تتبناها المؤسسات المتوسطة والصغرى توفيراً للجهد والنفقات.

◆ إجراء استبيانات دورية لمتلقي المنح، سواء على مستوى كل مؤسسة مانحة، أو على مستوى القطاع برمته. وتعد نتائجها أحد أركان منظومة المعرفة في أية مؤسسة مانحة. ويمكن لمجلس المؤسسات أو المركز الوطني لتطوير القطاع غير الربحي إجرائها بالتعاون مع المؤسسات المعنية. كما يفضل إجراء استبيانات دورية لاستطلاع آراء أصحاب المصلحة في القطاع من غير المتلقين، كالمستفيدين من المشروعات الممولة لاستكشاف بيئة القطاع غير الربحي.

◆ الحرص على مراجعة نظم إدارة المعرفة بصورة دورية، ووضع آليات محددة.



الاحتياج رقم 3

التعرف على الاحتياجات المجتمعية وربطها بمنظومة المنح

ويقصد به آليات استكشاف الأولويات المجتمعية والقضايا الملحة التي تحتاج للمزيد من التركيز، وكيفية دمجها في منظومة المنح. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسسة ولفسون البريطانية؛ ومؤسستي ويليام وفلورا هيوليت وفورد الأمريكيتين. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في آليات التعرف على الاحتياجات المجتمعية، ووسائل دمجها في المنح.

4 - مؤسسة ولفسون البريطانية جمع المعلومات وتعديل سياسات المنح

<https://www.wolfson.org.uk/>

تتعرف المؤسسة على الاحتياجات المجتمعية من خلال عدة آليات:
أولاً: استشارة الخبراء:

تستعين المؤسسة بعدد من الخبراء المتخصصين والمستقلين لتقديم استشارات حول المجالات التي تعمل بها المؤسسة وأولوياتها والتحديات بها.

ثانياً: استطلاعات الرأي

- تتعرف المؤسسة على آراء المانحين الآخرين وقيادات القطاع الخيري والمانح حول القضايا المهمة الأقل تلقياً للمنح.

- تجري المؤسسة استبيانات دورية، بدون الإفصاح عن البيانات الشخصية، لمتلقي

المنح للتعرف على احتياجات المجتمع وفق رؤيتهم.

ثالثاً: تقويم الأثر الاجتماعي للمشروعات

- متابعة المشروعات الممولة، وتقويم نتائجها في ضوء أهداف المؤسسة ورسالتها في كل برنامج من البرامج الممولة.

رابعاً: مشاركة الخبرات والمعرفة

- تعقد المؤسسة العديد من اللقاءات لمتلقي المنح لتبادل الخبرات معهم.
- تجري المؤسسة بحوث ودراسات دورية للتعرف على احتياجات المتلقين وتجاربهم، وتعديل سياساتها وبرامجها بناءً على ذلك. كما تنشر هذه الدراسات لتشارك المعرفة مع المانحين الآخرين.

وبناءً على المعلومات السابقة، تقوم المؤسسة بإدخال تعديلات على أهداف برامج منحها، أو سياساتها في المنح، أو مناطق التركيز الجغرافي. فتركز المؤسسة على تمويل المشروعات التي تخدم قضايا تعاني من نقص التمويل، كما تشجع طلبات التمويل من المناطق التي عادة ما تتلقى منها القليل من الطلبات أو التي توجد بها مصادر تمويل محدودة¹.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تنوع مصادر المعرفة واستطلاع الآراء المختلفة حول الاحتياجات المجتمعية.
- الاستعانة بآراء متلقي المنح، باعتبارهم الشريحة المستهدفة من برامج المؤسسة للتمويل.
- إجراء البحوث والتقويم واستطلاعات الرأي بصورة دورية لمتابعة التطورات في الأولويات المجتمعية.
- اعتماد آليات دائمة لمشاركة الخبرات وتبادل المعرفة مع أصحاب المصلحة الآخرين في القطاع المانح.
- مرونة السياسات لتسهيل دمج نتائج التعلم الذاتي والخبرات في برامج المنح وسياساته.

1 - التعريف بمؤسسة ولفسون، <https://www.wolfson.org.uk/about>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- دمج آليات التعرف على الاحتياجات المجتمعية في أنشطة المؤسسة (اللقاءات والاستبانات)
- ربط الاحتياجات المجتمعية بأهداف المؤسسة، وتكييف البرامج والسياسات وفقاً لذلك.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- وجود شبكات العمل الخيري كجهات مستضيفة لأنشطة التبادل المعرفي.
- تفاعل الجهات الخيرية المتلقية والمؤسسات المانحة مع استبيانات المؤسسة ودراساتها الساعية لاستكشاف الاحتياجات المجتمعية.

5 - مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت الأمريكية

(جمع المعلومات وتدشين المبادرات)

جمع المعلومات

أنشأت المؤسسة قسمًا باسم «المنح والتعلم والعمليات» Grantmaking, Learning and Operations يتولى تجميع المعلومات عن متلقي المنح، وتحليل بيانات المتلقين الأمريكيين، والتعرف على توجهاتهم واهتماماتهم، وتحديد مدى تنوع خلفياتهم الثقافية والعرقية. وعقدت المؤسسة من خلال هذا القسم شراكة مع "مركز العمل الخيري الفعال" Center for Effective Philanthropy لإتاحة هذه البيانات علنياً¹.

1- Larry Kramer, Sara Davis and Charmaine Mercer. Demographic Portrait of Grantees: What We're Learning and Doing to Support Inclusion and Improve Our Practices. May 13th, 2021. <https://hewlett.org/demographic-portrait-of-grantees-what-were-learning-and-doing-to-support-inclusion-and-improve-our-practices/>

كما تنفتح المؤسسة على الجهات المجتمعية والمؤسسات المانحة الأخرى بهدف التعلم واستكشاف الاحتياجات المجتمعية المتغيرة. وتوظف في هذا الإطار العديد من الوسائل، على سبيل المثال: مشاركة العاملين في المؤسسة في المؤتمرات وشبكات العمل الخيري؛ وعقد لقاءات مع متلقي المنح للحصول على تغذية استرجاعية منهم؛ والانخراط في لجان عمل لتشجيع الحوار والوصول إلى توصيات حول القضايا المستجدة؛ وتنظيم لقاءات للتعلم بين برامج المؤسسة وأقسامها المتنوعة؛ ودعوة متحدثين معارضين لاستراتيجيات المؤسسة للتعرف على آرائهم واستكشاف التحديات من وجهة نظرهم بصورة جادة.¹

تدشين المبادرات

بناءً على تحليل هذه البيانات، تخصص المؤسسة تمويلاً سنوياً مستقلاً لتدشين مبادرات تتعامل مع التحديات المجتمعية المستجدة التي لا تتضمنها برامج المؤسسة. وحمل هذا التمويل اسم «مشروعات خاصة»، وهي ذات إطار زمني محدد. على سبيل المثال، تمويل المؤسسة في الوقت الراهن مبادرة حول إعادة تذييل الرأسمالية والتعرف على كيفية عمل الاقتصاد وخدمته لأهداف المجتمع. وتعتبر المؤسسة أنه بالرغم من ارتباط معظم أنشطتها الخيرية ببرامج المنح الرئيسية، إلا أن بعض الفرص تستدعي المرونة. فعلى خلاف بقية برامج المؤسسة، تتميز هذه المبادرات بعدم تركيزها على مجال بعينه متعلق باستراتيجية منظمة أو نظرية في التغيير. فهي تسعى إلى استكشاف مجالات، وتمكين التعاون مع المؤسسات المانحة الأخرى، وتسهيل الجهود المتشابكة عبر برامج المؤسسة. وتقدم هذه المبادرات الخاصة منداً لمرة واحدة للمساعدة على تحفيز المشروعات ودعمها. وإجمالاً، فإنها تهتم بالقضايا المجتمعية غير المغطاة في برامج المؤسسة واستراتيجياتها الأخرى لتكون استجابة لفرص لتطوير قيم العمل الخيري، وحاضنة للأفكار الجديدة. على سبيل المثال، مولت المؤسسة، بالتعاون مع مؤسسة مانحة أخرى، في عام

1-Openness, Transparency, and Learning. <https://hewlett.org/openness-transparency-learning/>



2015 بمبلغ 3 مليون دولار لدعم "مركز واشنطن للتنمية العادلة"، للتعرف على كيفية تأثير التحولات البنيوية في الاقتصاد الأمريكي، خاصة المتعلقة بعدم المساواة الاقتصادية، على النمو الاقتصادي. ودعمت أيضاً العديد من المنظمات الخيرية ذات تركيز مناطقي محدد¹.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تكامل آليات التعرف على الاحتياجات المجتمعية وتقديم منح للقضايا الملحة منها.
- تخصيص تمويل سنوي ثابت للتعامل مع القضايا المستجدة والفرص المتاحة، ومأسسة هذا التمويل تحت بند "مشروعات خاصة".

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- اهتمام المؤسسة بالاستجابة السريعة للاحتياجات المجتمعية.
- مرونة المؤسسة في تطبيق سياسات منح وآليات سريعة للتعامل مع المبادرات المتنوعة المبتكرة.
- انفتاح المؤسسة على التعلم من الجهات الخارجية حول القضايا المجتمعية المستجدة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تأسيس شبكات وعقد مؤتمرات تتيح فرص للتعلم العابر للمؤسسات.
- تفاعل الجهات الخيرية والمؤسسات المانحة في شراكات مع المؤسسة في إطار استجابة الجميع للقضايا المجتمعية الملحة.

1- المشروعات الخاصة في مؤسسة ويليام وفلورا هيويت،

6 - مؤسسة فورد الأمريكية (مرونة البرامج وخبرة فرق العمل)

صممت المؤسسة آليات عملها لتتفاعل بصورة مستديمة مع الاحتياجات المجتمعية، ودمجها في منظومة منح مرنة. ويرتكز ذلك على الآليات التالية:

◆ مرونة البرامج¹

تم تصميم البرامج، عن قصد، لتكون نقاط انطلاق تساعد فرق العمل في مكاتب المؤسسة داخل الولايات المتحدة وخارجها، عددها إحدى عشر مكتباً، على تقصي الاحتياجات المجتمعية في سياقاتها المحلية، مع الأخذ في الاعتبار الشركاء المحليين. ويجتمع ذلك بصورة إبداعية لاستهداف مصادر عدم المساواة في هذه المجتمعات، بحيث يركز على مناطق التقاطع بين الاحتياجات والممكنات للمساهمة في تحقيق التغيير الاجتماعي. ومن ثم، تتشكل البرامج حول دعم وتمويل الأفكار والمؤسسات والأفراد في إطار عناوين مرنة لقضايا اجتماعية عامة، مثل: حرية التعبير، والتقنية والمجتمع، والمساواة بين الجنسين والأعراق. وتنتقل المؤسسة فيما بعد لإطلاق مبادرات متعلقة بموضوعات تفصيلية تحت هذه البرامج. وتتباين المبادرات المطروحة من فترة لأخرى، استناداً إلى خبرات فرق العمل المحلية، والتغذية الاسترجاعية التي تحصل عليها المؤسسة من: تقويم برامجها؛ وتحليل استبيانات المتلقين والشركاء المحليين حول أنشطتهم؛ ونتائج البحوث المستقلة التي تدعمها المؤسسة حول قضايا العدالة الاجتماعية وحقل العمل الخيري².

◆ خبرة فرق العمل

تعتمد المؤسسة على فرق عمل متخصصة في مكاتبها المتنوعة وبرامجها المختلفة، بحيث تظلع بمتابعة مجالات عمل المؤسسة. ويتمتع أفراد هذه الفرق بسنوات من الخبرة في تخصصاتهم، وشبكة واسعة من العلاقات في المجتمعات

1- عمل مؤسسة فورد في تحدي عدم المساواة، <https://www.fordfoundation.org/work/challenging-inequality>

2- آليات التعلم في مؤسسة فورد، <https://www.fordfoundation.org/work/learning>



التي يستهدفوها بعملهم. وبالتالي، فإن هذه الفرق بفضل معرفتها بأحدث القضايا المستجدة في تخصصاتها، تتواصل مع الأفراد والمنظمات من أصحاب الأفكار الإبداعية والحلول القابلة للتطبيق على نطاق واسع لصياغة طلبات منح لدعم هذه الأفكار وتمويل الحلول. وفيما بعد، تتنافس هذه الطلبات على منح المؤسسة في إطار البرامج ذات الصلة بها، كما سيرد تفصيله في احتياجات لاحقة¹.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- مؤسسة آليات مستديمة ومرنة للتعامل مع القضايا المستجدة.
- الاستعانة بأدوات متنوعة للتعرف على القضايا المجتمعية ذات الأولوية والحلول القابلة للتطبيق والتعميم، مثل الخبرات البشرية والتعلم الذاتي والتغذية الاسترجاعية والبحوث المستقلة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافر الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات عمل المؤسسة.
- تصميم البرامج بصورة مرنة.
- تنوع آليات التعلم الذاتي والتغذية الاسترجاعية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- الاستعانة بشبكة من الجهات البحثية المستقلة والشركاء المحليين لاستكشاف القضايا الجديدة.

1-آلية المنح في مؤسسة فورد، https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2014/07/how-our-grant-making-works-transcript_all1y.pdf

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

بالنظر للتحويلات المحلية والعالمية التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن، بات من الضروري استكشاف الاحتياجات المجتمعية ذات الأولوية، ومراجعتها بصورة دورية لضمان التوظيف الكفء والفعال للموارد المالية. وترصد بعض التقارير الحكومية وتقارير المنظمات الدولية عدداً من هذه الاحتياجات، كالتقرير الصادر عن فرع الأمم المتحدة في السعودية والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص عن دور الأوقاف في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030. وورد في التقرير عدد من الأولويات التي يفترض أن تنصدر اهتمامات الأوقاف بالاتساق مع الأهداف الأممية والرؤية الوطنية¹. إلا أن المؤسسات المانحة يقع عليها عبء تكيف هذه المعلومات مع برامجها للمنح ومناطق تركيزها الجغرافي، مع ضرورة مراجع هذه الجهود بصورة دورية. ويمكن الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الصدد، كالتالي:

◆ مأسسة جهود استكشاف الاحتياجات المجتمعية، سواء من خلال تشكيل لجان أو أقسام دائمة في المؤسسات، أو الاستعانة بجهات وسيطة كمراكز البحوث أو بيوت الخبرة.

◆ توظيف فرق عمل ذات خبرة واسعة وشبكات علاقات ممتدة لدمج المشروعات والأفكار المميزة في خطط المؤسسات المانحة، ومساندتها للحصول على تمويل. ◆ تصميم برامج المنح، أو بعضها على الأقل، بصورة مرنة لاستيعاب مشروعات أو أفكار متعلقة باحتياجات مجتمعية مستجدة أو طارئة، أو تخصيص برنامج محدد للمنح في صورة مبادرات للتعامل مع هذه القضايا أو الفرص.

◆ توفير تمويل ثابت للبرامج أو المبادرات المرنة لتسهيل التعامل مع القضايا الملحة أو المبادرات الطارئة أو غير المدرجة ضمن برامج المنح الاعتيادية في المؤسسات المانحة.

◆ وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، دعا خبراء القطاع غير الربحي إلى عدم

1- دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030، مكتب الأمم المتحدة بالمملكة العربية السعودية والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، بدون تاريخ.



الاكتفاء بدور المؤسسات الأهلية في التعرف على الاحتياجات المجتمعية. وأوصوا بتأسيس مراكز بحثية في الجامعات، تشترك فيها القطاعات الحكومي والخاص والخيري لرصد الاحتياجات على مستوى المناطق، بحيث يضطلع مجلس المؤسسات بالإشراف عليها، بالتعاون مع ممثلي هذه القطاعات. واعتبروا أن أبرز التحديات في هذا الصدد ستكون محاولة استكشاف الاحتياجات المجتمعية الفعلية لكل منطقة بالبلاد.



الاحتياج رقم 4

آلية تحديد مجال التركيز وتحديد مناطق المنح

ويقصد به وسائل تحديد موضوعات برامج المؤسسات المانحة، والمناطق الجغرافية محل تركيزها. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسسات جيتس وفورد وكريسج الأمريكية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في آليات تحديد مجالات التركيز ومناطق المنح.

1 - مؤسسة جيتس الأمريكية

تركز المؤسسة في برامجها على عدد من القضايا الجوهرية في تحسين ظروف حياة الأفراد. وتشمل برامجها المرتبطة بذلك: برنامج المساواة بين الجنسين؛ والتنمية العالمية (بما يضم اللقاءات ومكافحة شلل الأطفال وتوفير الرعاية الصحية)؛ والتنمية والفرص العالمية (تنمية الزراعة والتعليم والخدمات المالية والتغذية والمياه والنظافة)؛ والصحة العالمية (اكتشاف لقاحات للأمراض المعدية والمتوطنة)؛ والسياسات العالمية والتوعية (الشراكات الإعلامية والخيرية ومكافحة التدخين وتطوير السياسات المالية)؛ وبرنامج الولايات المتحدة (التعليم والفرص الاقتصادية والتركيز على ولاية واشنطن)¹.

1 - برامج وقضايا مؤسسة جيتس، <https://www.gatesfoundation.org/our-work>

2 - تاريخ تطور برامج ومناطق تركيز مؤسسة جيتس، <https://www.gatesfoundation.org/about/our-story>



وتدير المؤسسة مكاتب في ولاية واشنطن (مقر المؤسسة)، ومدينة واشنطن دي سي العاصمة الأمريكية (2002)، والهند (2003)، وبكين العاصمة الصينية (2007)، ولندن (2008)، وأبوجا عاصمة نيجيريا وأديس أبابا عاصمة إثيوبيا وجوهانسبرج في جنوب إفريقيا منذ 2012، وبرلين في 2018.

ويتضح من وثائق المؤسسة وتاريخ تطور برامجها اعتمادها على عدة آليات لتحديد مجالات تركيز برامجها ومناطق المنح لها. وتشمل هذه الآليات:

أولاً: اهتمامات المانح وخبراته العملية

بدأت مؤسسة جيتس في مراحلها الأولى (1997) بتقديم أجهزة الكمبيوتر للمكاتب الأمريكية، وهو مجال عمل شركات مايكروسوفت المملوكة للمانح. وربط ذلك لاحقاً باهتمامه بدعم التعليم ضمن برنامج المؤسسة في الولايات المتحدة.

اهتم المانح في منتصف التسعينيات بنتائج تقرير التنمية العالمية الصادر عن الأمم المتحدة في عام 1993، والذي أشار لتنامي وفيات الأطفال في الدول النامية جراء أمراض كالإسهال والتيفود وشلل الأطفال. وهي أمراض قد تم بالفعل اكتشاف أمصال لها والحد من انتشارها في الدول المتقدمة منذ فترة طويلة. ومن ثم، بدأ الاهتمام بقضايا الصحة العالمية. وأشار بيل جيتس، المانح، إلى أن تقارير وفيات الأطفال تزامنت مع ولادة أطفاله، مما أثر نفسياً عليه وعلى زوجته. ومن الجدير بالذكر، أن ويليام جيتس، والد بيل جيتس مانح مؤسسة جيتس، كان قد أنشأ في عام 1994 مؤسسة خيرية معنية بالصحة العالمية والبحث العلمي عقب صدور نتائج تقرير الأمم المتحدة المشار إليه¹.

في إطار السعي لحل المشكلات المحلية والعالمية المزمنة، اعتبر المانح أن دور المؤسسات المانحة الأهلية هو تقديم استثمارات ضخمة لسير أغوار واختبار حلول مبتكرة لهذه المشكلات، بحيث تأخذ هذه المؤسسات مخاطرة قد يحجم عنها

1- 2005 Borderless Giving. March 15th, 2005. Prepared remarks by William H. Gates Sr., co-chair. <https://www.gatesfoundation.org/ideas/speeches/2005/03/william-h-gates-sr-2005-borderless-giving>

القطاع الحكومي لعدم التيقن من جدواها بعد. وبالتالي، قدم استثمارات في برامج متعلقة بالبحث العلمي واستكشاف لقاحات للأوبئة والأمراض المزمنة.

ثانياً: استشارة الخبراء والمتخصصين

◆ عين المانح في عام 1999 د. ويليام فويج، وهو أحد المتخصصين في الأمراض الوبائية لبلورة برامج مؤسسة جيتس في مجالات الصحة العالمية. وأتاح ذلك الاستعانة بالخبرات العلمية للوقوف على التحديات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

◆ أعقب ذلك، تأسيس عدة برامج وإطلاق مبادرات لتطوير البحث العلمي والحد من انتشار الأوبئة، بما شمل صندوق دولي لمكافحة الإيدز والملاريا والتيفود في عام 2002، ومبادرة «التحديات الكبرى في الصحة العالمية» في عام 2003 والتي بدأت بتمويل 44 منحة بقرابة 450 مليون دولار في مجالات البحوث الصحية في 33 دولة. وتشعبت الأخيرة إلى شبكة من المبادرات والبرامج الحالية.

ثالثاً: اعتماد أهداف الأمم المتحدة (2015، 2030)

◆ عقب إعلان الأمم المتحدة في عام 2000 عن أهدافها الثمانية للتنمية المستدامة المستهدفة بحلول عام 2015، تبنت مؤسسة جيتس ثلاثة من هذه الأهداف، وهي: الحد من الفقر المدقع؛ والتقليل من وفيات الأطفال؛ ومكافحة الأمراض. وربطت برامجها بهذه الأهداف.

◆ تكرر اعتماد مؤسسة جيتس في عام 2015 لأهداف الأمم المتحدة السبعة عشر الجديد للتنمية المستدامة المستهدفة بحلول عام 2030.

رابعاً: تحديد مناطق التركيز الجغرافي

◆ ارتبطت آلية تحديد مناطق المنح والمكاتب بالتفاعل بين عاملين؛ أولهما هو التوسع الموضوعي في أهداف المؤسسة وبرامجها من حيث استهدافها الجوانب الصحية ثم البحث العلمي والحد من الفقر وغيرها. وتمثل العامل الثاني في التوسع



الجغرافي في الأقاليم محل اهتمام المؤسسة، ومدى ارتباطها بالقضايا محل التركيز.

◆ افتتح مقر المؤسسة في سياتل، عاصمة ولاية واشنطن، بالتزامن مع إنشاء المؤسسة. فالمدينة هي مقر شركة ميكروسوفت. ويلاحظ أن اعتماد مدينة مقرات شركات المانح لتكون مقراً لمؤسساته المانحة هو إجراء متكرر لدى المانحين. وتم لاحقاً تخصيص برنامج فرعي لولاية واشنطن على وجه التحديد ضمن برنامج المؤسسة في الولايات المتحدة.

◆ أنشأ مكتب مدينة واشنطن دي سي ليكون بالقرب من صناع القرار في البلاد في عام 2002.

◆ افتتح مكتب الهند في عام 2003 ارتباطاً بأنشطة الصندوق الدولي لمكافحة التيفود والإيدز والملاريا المذكور سابقاً.

◆ افتتح مكتب الصين في عام 2007 لضمان التركيز على الصحة العالمية في القارة الآسيوية.

◆ افتتح مكتب لندن في عام 2010 لتسهيل التواصل مع الشركاء والمتلقين الأوروبيين والأفارقة.

◆ افتتحت المؤسسة مكاتبها في أبوجا بنيجيريا وأديس أبابا في إثيوبيا وجوهانسبرج بجنوب إفريقيا في عام 2012 لتعميق اهتمامها بالمشكلات الصحية في القارة الإفريقية جنوب الصحراء. ونتج عن ذلك تدشين العديد من المبادرات والمشروعات في المجالات الصحية والزراعية في هذه المناطق¹.

◆ افتتح مكتب في برلين في عام 2018 لزيادة التعاون مع الحكومة الألمانية والشركاء في القارة الأوروبية المهتمين بمجالات الصحة العالمية. وأثمر ذلك أيضاً عدد من المبادرات المشتركة مع الحكومة البريطانية ومؤسسة ويلكم البريطانية في مجالات البحوث الصحية والزراعية، سيأتي تفصيلها في ممارسات احتياجات لاحقة.

1- برامج وقضايا مؤسسة جيتس، <https://www.gatesfoundation.org/our-work>



◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تنوع آليات تحديد البرامج والمناطق محل التركيز، بالإضافة إلى اهتمامات المانح وخبراته.
- استناد هذه الآليات إلى خبرات عملية وعلمية وتوجهات محلية ودولية لضمان كفاءتها وفعاليتها.
- ربط التوسع في مناطق التركيز الجغرافي ببرامج أو مبادرات بعينها لاختبار نجاحها في المراحل الأولى.
- تخصيص برنامج لمنطقة أو ولاية مقر المؤسسة لأولوية التأثير في بيئة المؤسسة الأساسية، وإمكانية استثمار جهود موظفي شركات المانح في العطاء أو التطوع، وربطهم بأهداف مؤسسة المانح.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- ربط المؤسسة لرسالتها بأهداف وخطط استراتيجية طويلة المدى.
- ضخامة استثمارات المؤسسة ساعدت على التوسع في برامجها وتنوع مناطق تركيزها الجغرافي.
- توافر الكفاءات البشرية لإدارة البرامج والمكاتب المتشعبة عالمياً.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- عقد الشراكات الإقليمية والمحلية والدولية سهل التوسع في مناطق التركيز الجغرافي، وتنوع البرامج في إطار مبادرات متوسطة وكبرى مع جهات خيرية أو حكومية أو ربحية أخرى.

2 - مؤسسة فورد الأمريكية

تسعى المؤسسة منذ بدايتها في عام 1936 إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من



خلال الحد من الفقر وعدم العدالة؛ وتعميق القيم الديمقراطية؛ وتشجيع التعاون الدولي؛ وتنمية الإنجازات البشرية. وفي إطار هذه الرسالة، تمول المؤسسة بناء القيادات الفردية عن طريق المنح وبرامج التطوير المهني؛ وإنشاء المؤسسات النشطة في مجالات التغيير الاجتماعي؛ ودعم تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة¹. وتدير المؤسسة حالياً عدة برامج، وهي: الحكومة والانخراط الاجتماعي؛ والإبداع وحرية التعبير؛ وحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة؛ ومستقبل العمل والعمال؛ والعدالة بين الجنسين والأعراق؛ والتعاون الدولي؛ والاستثمار ذو الرسالة؛ والموارد الطبيعية والتغير المناخي؛ والتقنية والمجتمع².

وتدير المؤسسة عدة مكاتب، وهي: مقرها في نيويورك، ومكتب الهند (الهند ونيبال وسيريلانكا) وهو الأول دولياً منذ عام 1952، وأندونيسيا (1953)، ونيجيريا (غرب إفريقيا) (1958)، ومصر (الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) في 1959، والبرازيل (1962)، وكينيا (1962)، والمكسيك (المكسيك وأمريكا الوسطى) (1962)، والصين (1990)، وجنوب إفريقيا (1993)، وكولومبيا (2016)³.

ويتضح من وثائق المؤسسة وتاريخ تطور برامجها اعتمادها على عدة آليات لتحديد مجالات تركيز برامجها ومناطق المنح لها. وتشمل هذه الآليات:

أولاً: الارتباط بالمانح ومقر استثماراته

◆ بدأت المؤسسة في مدينة ديترويت بولاية ميتشجان التي تركزت فيها مصانع شركة فورد، والتي أنشأت المؤسسة بموجب منحة مالكها، وحملت اسمه. ◆ فيما بين عامي (1936-1950)، انحصرت أنشطة المؤسسة في ولاية ميتشجان، وركزت برامجها على تقديم المنح التعليمية والبحث العلمي لضمان الرفاهة

1- رسالة مؤسسة فورد،

<https://www.fordfoundation.org/about/about-ford/mission>

2- برامج مؤسسة فورد الحالية،

<https://www.fordfoundation.org/work/challenging-inequality>

3- <https://www.fordfoundation.org/about/about-ford/a-history-of-social-justice/>

البشرية. وساعدت هذه المنح على توفير الكفاءات البشرية المدربة للعمل في المصانع المنتشرة بالولاية.

◆ تركزت معظم المنح المقدمة على دعم خدمات لصالح أبناء الولاية وتحسين أوضاعهم المجتمعية، والذي ارتبط بصورة ما بتنمية مناطق استثمارات المانح.

ثانياً: تكليف لجان متخصصة بإجراء بحوث لبلورة توجهات المؤسسة¹

◆ كلف هنري فورد (الحفيد)، بصفته رئيس مجلس أمناء المؤسسة في منتصف الأربعينيات، لجنة مكونة من 7 أعضاء متخصصين يترأسهم المحامي روان جيثير لدراسة التوظيف الأمثل لموارد المؤسسة المتزايدة باعتبارها شريك بنسبة من الأسهم في مصانع فورد للسيارات. وتولى جيثير رئاسة مجلس الأمناء لاحقاً فيما بين عامي 1953-1956.

◆ قدمت اللجنة توصياتها في عام 1950 لتوسيع أنشطة المؤسسة على النطاقين الوطني والعالمي لإحداث تغيير اجتماعي. وحددت الأهداف المبتغاة في بناء السلام؛ ودعم الديمقراطية؛ وتقوية الاقتصاد؛ والاهتمام بالتعليم في المجتمع الديمقراطي؛ ودراسة السلوك البشري والعلاقات الإنسانية.

◆ تم بناء برامج المؤسسة وتوسيعها فيما بعد بناءً على هذه الأهداف الخمسة. ولاحقاً، راجعت لجان أخرى متخصصة في أعوام 1990 و2010 برامج المؤسسة وأهدافها، ولم تغير هذه المراجعات الأهداف السابقة جذرياً، بالرغم من تنويع البرامج لملاءمة الواقع المتغير.

تطورات العلاقة مع الشركة الأم واستثمارات المؤسسة

◆ ارتبطت أنشطة المؤسسة في بداياتها بصورة وثيقة بولاية ميتشجان مقر شركة المانح، وحتى بعد توسعها الوطني والدولي في عام 1950، ظلت ولاية المقر تتمتع بأنشطة مميزة، خاصة مع تركيز استثمارات المؤسسة في حصتها من أسهم

1- أصول مؤسسة فورد،



شركة المانح.

♦ بالتزامن مع منتصف السبعينيات، استقلت المؤسسة عن شركة المانح، وباعت أسهمها في الشركة باتجاه تنويع استثماراتها. ولذلك، انتقلت المؤسسة إلى مقرها الحالي في نيويورك، والذي صممت في منطقته والمناطق المحيطة به محاور جديد للتركز المحلي. وسيرد تفصيل بعض برامج مؤسسة فورد المعنية بمدينة نيويورك لاحقاً في احتياجات تالية.

التركز المناطقي الوطني والدولي¹

♦ انطلقت المؤسسة في تمويلها للمنح المحلية من أولوية القضية أو البرنامج محل الدعم، بغض النظر عن موقعه الجغرافي في داخل الولايات المتحدة. ومن ثم، اتسعت مبادراتها لتمويل أفكار ومؤسسات وقيادات في كافة أرجاء البلاد، مثل دعم الإذاعات والكلليات المحلية وتمويل جماعات الحقوق المدنية والمساواة بين النوعين.

ارتبط تمويل المنح العالمية بعدة عوامل، وهي:

♦ إمكانية تمويل أنشطة في مناطق بعينها، وهو ما يفسر افتتاح المؤسسة لمكاتبها في بعض المناطق في فترة مبكرة مقابل تأخر افتتاح مكاتب أخرى حتى التسعينيات من القرن الماضي وما بعدها، مثل الصين وجنوب إفريقيا.

♦ الشراكات التي تعقدها المؤسسة مع نظيراتها لتدشين مبادرات واسعة النطاق والتأثير، مثل شراكتها مع مؤسسة روكفلر في برنامج تطوير الزراعة «الثورة الخضراء» في عام 1963. وغطى البرنامج ثلاث قارات وعدة دول، ومن أهمها المكسيك وكولومبيا والفلبين ونيجيريا. وشراكاتها مع العديد من المؤسسات الأمريكية «الشراكة من أجل التعليم العالي في إفريقيا» فيما بين 2000-2010، والتي سيرد تفصيلها لاحقاً في ممارسات احتياج «تدشين شراكات مع المؤسسات الأهلية».

♦ ضخامة التمويل المقدم للبرامج، حيث تتنافس المشروعات الدولية التي تطلب

1- <https://www.fordfoundation.org/about/about-ford/a-history-of-social-justice/>

التمويل مع غيرها في إطار برامج المؤسسة بناءً على عدة معايير وآليات يرد ذكرها في ممارسات احتياج «معايير ومواصفات المشروعات المدعومة». إلا أن المؤسسة أحياناً تقدم تمويل ضخم مخصص للمنح الدولية، كمبادرة «العمل الخيري العالمي» التي قدمتها في عام 2005 لتمويل تأسيس 18 منظمة خيرية في آسيا وإفريقيا والشرق الأوسط والأمريكتين وشرق أوروبا بتمويل بلغ 100 مليون دولار.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- وحدة الرسالة والأهداف بالرغم من تنوع البرامج المرحلية ومناطق التركيز الجغرافي، بما أدى لتعميق الأثر.
- استناد بلورة الأهداف والرسالة إلى خبرات علمية وعملية متخصصة برؤية شاملة على الصعيدين الوطني والعالمي.
- مراجعة الأهداف المرحلية في ضوء الرسالة الكلية، وتكييف البرامج مع تغير الظروف.
- تكييف النطاق الجغرافي للمنح والتمويل على حسب طبيعة البرامج ومخصصاتها المالية والشراكات مع المؤسسات المانحة الأخرى.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي المبني على دراسات علمية وخبرات عملية متخصصة.
- تبني الأهداف طويلة المدى مع تكييف البرامج على الظروف المتغيرة لزيادة الأثر.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- عقد شراكات مع مؤسسات مانحة أخرى أو جهات محلية لتوسيع نطاق التأثير وحجم المبادرات.



3 - مؤسسة كريسج

ركزت المؤسسة منذ عام 2006 على العمل الخيري الاستراتيجي. وتقدم المؤسسة منداً في داخل الولايات المتحدة وخارجها بصورة عامة، إلا أنها تولي اهتماماً خاصاً بتنمية المدن الأمريكية والتي يقطنها إجمالاً حوالي 80% من سكان الولايات المتحدة، باعتبار ذلك يمنحها فرصة أكبر للوصول إلى ذوي الفئات ذات الدخل المنخفض. وتقدم المؤسسة المنح من خلال ثمانية برامج: المدن الأمريكية، وبرنامج مدينة ديترويت، والبيئة، والثقافة والفنون، والتعليم، والرعاية الصحية، والخدمات الإنسانية، وممارسات الاستثمار الاجتماعي. وتدير المؤسسة مكتبين؛ مقرها من مدينة تروي، والثاني في مدينة ديترويت، والمكتبان في ولاية ميتشجان.

ويتضح اعتماد المؤسسة على عدة آليات لتحديد مجالات تركيز برامجها ومناطق المنح لها. وتشمل:

أولاً: اهتمامات المانح وقناعاته الدينية ومقر استثماراته¹

◆ أنشأت المؤسسة في عام 1924 بمنحة من رجل الأعمال سباستيان كريسج بمناسبة مرور 25 عام على تأسيس سلسلة محلاته في مدينة ديترويت بولاية ميتشجان الأمريكية.

◆ بدأت على مدار العشرين عام التالية (1925-1945) في تقديم منح لتحقيق التقدم الإنساني، وخصص معظمها للكنائس وبرامج الشباب، بما عبر عن إلزام المانح الديني.

◆ في عام 1930، بني مقر جديد للمؤسسة تشاركته مع مقر شركات المانح في مدينة ديترويت.

◆ ركزت المؤسسة فيما بعد الحرب العالمية وحتى بداية السبعينيات من القرن الماضي على تمويل تطوير المنطقة المحيطة بها وتجديد خدماتها، وبناء قدرات المنظمات غير الربحية المحلية.

1- <https://kresge.org/about-us/our-story/>

ثانياً: التركيز الجغرافي

تعد «مبادرة ديترويت» هي أولى مبادرات التركيز الجغرافي للمؤسسة. وبدأت في عام 1993، ومن خلالها قدمت المؤسسة قرابة 35 مليون دولار لتمويل أنشطة الفنون والصحة والتنمية المجتمعية في المدينة. وتم تجديد المبادرة في عام 1998، ثم مأسستها لتتحول إلى برنامج استراتيجي بتمويل قدره 30 مليون دولار. كما نسقت في عام 2014 الجهود الخيرية لمساندة بلدية المدينة في الخروج من إفلاسها المالي.

في عام 2015، دشنت المؤسسة مبادرة لنقل خبراتها ومعرفتها في تطوير مدينة ديترويت إلى شركاء في مدن أخرى على رأسها مدينتي ممفيس ونيو أورليانز. وسرعان ما تحولت هذه المبادرة إلى برنامج منح مستقر لدى المؤسسة لصالح المدن الأمريكية.

يشترط في المشروعات المتقدمة للحصول على منح من برنامج المدن الأمريكية تحقيق الاستفادة لسكان المدن المستهدفة خاصة من الفئات منخفضة الدخل، وقابلية المشروع لتطبيقه في أحياء أو مدن أخرى. ولا تقدم المؤسسة منحاً لمشروعات تطبق في مدينة واحدة فقط، باستثناء مدينتي ممفيس ونيو أورليانز. وبالنسبة للمشروعات التي تطلب التمويل ضمن برنامج مدينة ديترويت، يجب انخراط قاطني المدينة في تنفيذ أنشطة هذه المشروعات، وتوافقها مع جانبين أو أكثر من جوانب تركيز برنامج ديترويت¹.

تمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التركيز على الفئات الأشد احتياجاً باستهداف مناطق تركزم في المدن.
- الاهتمام بمدينة ديترويت مقر استثمارات المانح ومجلس الأمناء.
- أولوية تنمية المحيط المحلي للمؤسسة لضمان تعميق الأثر الاجتماعي واستثمار المعرفة بالمنطقة.

1- شروط المنح، <https://kresge.org/grants-social-investments/how-to-apply>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- استثمار التواجد الجغرافي في ديترويت لتنمية المحيط المحلي.
- الاهتمام بمأسسة المبادرات المحلية، ونقل خبراتها لمناطق أخرى.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

الانخراط في شراكات وتعاون مع مدن أخرى لتبادل المعرفة ونقل الخبرات.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

بالنظر للتزايد في أعداد المؤسسات الأهلية السعودية وتنوع مجالات تركيزها ومناطق أنشطتها، بات من الضروري إيجاد آليات ومعايير واضحة لتبرير تأسيس برامج بعينها، والتوسع باتجاه بقاع محددة. ويهدف ذلك إلى أن تستند البرامج و التركيز المناطق على مسوغات منطقية تربطها بالخطط الاستراتيجية المحلية أو الأهداف التنموية العالمية. ويمكن في هذا الصدد الاستفادة من التجارب العالمية على النحو التالي:

◆ تتصدر اهتمامات المانح وخبراته آليات تحديد مجالات التركيز ومناطقه، لكن من الضروري دمج آليات أخرى إضافية لإثراء رسالة المؤسسة، وضمان مزيد من الكفاءة والفعالية لبرامجها.

◆ تساعد استشارة لجان الخبراء، سواء الدائمة أو المؤقتة، على بلورة اهتمامات المانح في برامج تطبيقية متخصصة وأهداف قابلة للتنفيذ مع ضمان الاستثمار الأمثل للموارد.

◆ في ضوء رسالة المؤسسة، إجراء مراجعة دورية لمجالات التركيز ومناطقه لمواءمة المستجدات.

◆ ربط آليات تحديد مجالات التركيز ومناطقه برؤية استراتيجية، محلياً برؤية 2030،

وعالمياً بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وتضمن هذه الأهداف وضع البرامج في أطر واسعة لتحقيق نتائج طويلة المدى بالتزامن مع تلبية الاحتياجات الآنية. وتعظيم الأثر الاجتماعي للبرامج المانحة والمشروعات المتلقية، وتسهيل عقد شراكات استراتيجية حولها.

◆ التخطيط لتنوع مناطق التركيز الجغرافي وفق القدرات المالية والبشرية للمؤسسة، مع الربط بأهداف برامجها ونوعية القضايا محل اهتمام المؤسسة.

◆ تخصيص بعض المنح أو المبادرات للتعامل مع قضايا مبتكرة أو التركيز على مناطق مهمشة لفتح أبواب غير مطروقة.

◆ توسيع المؤسسات المانحة من مناطق تركيزها وفق الشراكات المتاحة مع الأطراف الحكومية أو الربحية أو غير الربحية الأخرى. فتكون الشراكات المتاحة أحد معايير تحديد مناطق التركيز، شريطة اتصال ذلك بمجالات تركيز المؤسسة.

◆ إعطاء الأولوية للمناطق الأشد احتياجاً للتنمية، أو المدن مقر المؤسسات المانحة.

◆ وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، اعتبر الحاضرون أن تحديد الأولويات ومناطق التركيز الجغرافي هو مسؤولية المانح أو من ينوب عنه من أمناء أو مجلس نظار، وقد تعاونه وزارة الموارد البشرية ومجالس المؤسسات والمستشارين لضمان تلبية اختياراته للأولويات المجتمعية. وأشاروا إلى أهمية السعي لتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية ومراعاة قواعدها عند الاختيار والتنفيذ.



الاحتياج رقم 5

تصميم وتفعيل منظومة الموارد البشرية للمؤسسات الأهلية

ويقصد به تصميم معايير توظيف الكوادر البشرية في المؤسسات الأهلية المانحة، وزيادة المحفزات لاستقطاب الكفاءات، وآليات المراجعة الدورية لتقارير إنجازاتهم، ومدى وضوح الهيكل التنظيمي، وتوحيد السلم الوظيفي في هذه المؤسسات. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسسة فورد الأمريكية؛ مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت؛ ومجلس المؤسسات. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في تصميم منظومات الموارد البشرية بها.

1 - قسم الموارد البشرية في مؤسسة فورد الأمريكية¹

عرضت ديان صامويل مسؤولية الموارد البشرية في مؤسسة فورد توجهات المؤسسة في اختيار الكفاءات البشرية ذات الرسالة. وذكرت أن المؤسسة اتبعت عدة أساليب للتأكد من جودة اختياراتها:

زيادة تمثيل الفئات المختلفة في المجتمع وتنويع الكفاءات البشرية، وخاصة على مستوى الأمناء والقيادات العليا ومسؤولي البرامج الذين يتخذون قرارات المنح. ومن ثم، وسع فريق المؤسسة نطاق بحثه عن مرشحين لشغل الوظائف ليستهدف

1- Diane Samuel. What does a mission-driven HR department look like? AUGUST 27TH, 2018. [HTTPS://WWW.FORDFOUNDATION.ORG/NEWS-AND-STORIES/STORIES/WHAT-DOES-A-MISSION-DRIVEN-HR-DEPARTMENT-LOOK-LIKE/](https://www.fordfoundation.org/news-and-stories/stories/what-does-a-mission-driven-hr-department-look-like/)

وجود ثلاثة مرشحين في القائمة القصيرة للاختيارات. ومن الضروري وجود تنوع في خلفيات هؤلاء المرشحين، بحيث تزيد نسبة النساء والأقليات العرقية المختلفة. وإن كان من الصعب ضمان اختيار ذوي الخلفيات المتنوعة في كل عملية توظيف. إلا أن المؤسسة استطاعت إحداث نقلة نوعية في تنوع الكفاءات البشرية العاملة بها خلال العشر سنوات الأخيرة.

◆ تطوير السياسات لضمان العدالة بين الموظفين:

- استحدثت المؤسسة العديد من السياسات لدعم عائلات الموظفين التي تحتاج إلى رعاية الأطفال أو العناية بالمسنين. كما أضافت مزايا لأسر الموظفين، تتمتع بها أسر جميع العاملين بالمؤسسة.

- تجري المؤسسة مراجعة سنوية لزيادات المزايا والرواتب. فتتأمل في رواتب العاملين في كل فئة من الفئات الوظيفية، وتتم مراجعتها وفقاً للعرق والنوع والعمر وطبيعة العقد والأداء لفحص أي اختلافات بين رواتب الموظفين. وفي حال وجود تباين، يتم تسويته لرفع مرتبات العاملين بالقدر المفترض على حسب طبيعة العقد (تعيين أو غير ذلك) والأداء. وتم إجراء هذه المراجعة منذ عام 2015، حيث ارتفعت رواتب 6% من موظفي المؤسسة في العام الأول، وتدرجياً انخفضت هذه النسبة بصورة ملحوظة بسبب كفاية التسويات السابقة.

- بالتزامن مع مراجعة عدالة الرواتب، تم تجديد هيكل التعويضات والمرتبات لضمان العدالة والاندماج. فتم التالي:

- تحديد أقل أجر في المؤسسة بما يكافئ الحد الأدنى للأجور في ولاية نيويورك. ويهدف ذلك لمواءمة ممارسات المؤسسة الداخلية مع أهدافها الخارجية والتي تسعى بدورها لرفع الحد الأدنى للأجور.

- التأكد من عدم تقديم عرض مالي لأي موظف براتب أقل من الحد الأدنى مما يحصل عليه نظرائه في نفس درجته الوظيفية، بغض النظر عن مرتبه السابق. وتتجنب المؤسسة بهذا السلوك تكرار تحيزات تمييزية في الرواتب تحدث أحياناً، على سبيل المثال قد تحصل النساء على أجور أقل من أقرانهم من الرجال. وأدت هذه السياسة بالمؤسسة لارتفاع كبير في رواتب بعض الموظفين الجدد. وبعد تطبيق مؤسسة



فورد هذه السياسة في عام 2016، مرت ولاية نيويورك قانون يمنع السؤال عن المرتب السابق لتمكين الأفراد من التفاوض على الأجور والحصول على مرتبات عادلة في وظائفهم الجديدة، بغض النظر عن السابق.

◆ التأكيد على الشفافية، حيث تنشر المؤسسة منذ عام 2017 بصورة دورية معلومات عن مستويات التنوع والاندماج في تشكيلة مجلس أمنائها وموظفيها (يعمل بالمؤسسة 450 موظف داخل الولايات المتحدة وخارجها).

◆ أصدرت المؤسسة عدداً من الوثائق لتنظيم بيئة العمل في المؤسسة، منها وثيقة "الاحترام في مكان العمل"¹. وتشمل الوثيقة تأكيد المؤسسة على عدالة معايير التعيين بحيث تتلافى التمييز ضد أي من الفئات الواردة بالوثيقة؛ وتحديد الإجراءات المتبعة لتجنب حدوث تحرش أو تمييز في بيئة العمل وتعريف الأفعال المشمولة بذلك؛ ورفض أية إجراءات انتقامية من الموظفين حال تقديمهم بشكاوى؛ وبيان إجراءات الشكاوى والتحقيق؛ والمزايا الطبية للحالات الخاصة لأسر الموظفين.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- وضع أهداف محددة لإستقطاب الكوادر البشرية في المؤسسة وإدارتها (التنوع والاندماج والعدالة).
- تحديد استراتيجية متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة في إدارة مواردها البشرية (تصميم سياسات، ونشر وثائق تفصيلية، ومراجعة دورية).
- إجراء المراجعة الدورية على القواعد والسياسات في المؤسسة.
- إعادة النظر في هيكل الأجور بما يضمن الاتساق مع أهداف المؤسسة في ضمان العدالة المجتمعية.
- ضمان الشفافية ونشر المعلومات عن تركيبة الموظفين (بدون نشر البيانات الشخصية).

1- Respect in The Workplace. Effective October 17th, 2022. <https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2018/07/respect-in-the-workplace-october-17-2022.pdf>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- الاهتمام باستقطاب الكوادر البشرية المتنوعة، والتعامل معها بعدالة واحترام.

- بلورة قواعد تنظيمية ومعايير واضحة لاختيار الكفاءات وتعويضها مالياً تجنباً لشبهات الفساد أو المحاباة في التوظيف.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

اهتمام الجهات الحكومية والمجتمعية بتشجيع استراتيجيات المؤسسة، بل وتبنيها من جهات خارجية (فيما يتعلق بعدم الاستفسار عن الأجور السابقة للموظفين الجدد).

2 - لجنة الرواتب والتعويضات بمؤسسة

ويليام وفلورا هيوليت وسياساتها¹

صممت المؤسسة سياسات منظمة للموارد البشرية فيها بالاستناد إلى جانبين:

1- السياسات:

تعتمد المؤسسة سياسة «فرص التوظيف العادلة ومكافحة التحرش»²، التي تركز على:

- توفير فرص توظيف عادلة ومتساوية بناءً على الكفاءة والمؤهلات ومتطلبات الوظيفة، مع التزام المؤسسة بمكافحة التمييز ضد الأفراد لأسباب متعلقة بالنوع أو العمر أو اللون أو العرق أو الجنسية الأصلية أو الحالة الاجتماعية أو الدين أو الإعاقة الجسدية أو النفسية أو غيرها من الفئات المحمية بالقوانين الأمريكية. وتتبع هذه السياسات في كافة مراحل التوظيف في المؤسسة، بما في ذلك التعيين والتكليفات

1- Policies. <https://hewlett.org/about-us/our-policies/>

2- Equal Employment Opportunities Policies. <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2019/01/EEO-and-Anti-harassment-Policies.pdf>



والتدريب والترقيات والتعويضات المالية ومنافع الموظفين والجزاءات والتسريح من العمل.

- تتضمن هذه السياسة ضرورة توفير المساعدة اللازمة للموظفين للتعامل مع الإعاقات من أي نوع أو تأثيرات الحمل على النساء. كما يوجد تكييف لأوضاع الموظفين من ذوي المعتقدات الدينية المختلفة.

- التأكيد على ضمان يئة عمل خالية من أي شكل من أشكال التحرش، وتحديد تعريفاته المختلفة.

- توضيح آليات التبليغ عن حالات التمييز أو التحرش أو عدم تقديم المساعدة للتكيف مع المتطلبات الصحية أو الدينية.

2 - لجنة الرواتب والتعويضات المالية¹

خصت المؤسسة إحدى اللجان التابعة لمجلس الأمناء للرواتب والتعويضات المالية لمراجعة أداء المؤسسة ووضع قواعدها لتوفير رواتب عادلة ومعقولة للعاملين بما يتوافق مع القوانين الفيدرالية وقوانين ولاية كاليفورنيا (مقر المؤسسة). وتساعد اللجنة مجلس الأمناء أو رئيس المؤسسة في التعامل مع أي مشكلة متعلقة برواتب العاملين أو المزايا التي يحصلون عليها. وتتبنى اللجنة فلسفة المؤسسة في الرواتب والتعويضات المالية، والتي تتضمن الأهداف التالية:

- جذب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها.

- توفير رواتب وتعويضات مالية مناسبة بناءً على المساهمات الفردية والجماعية لموظفي المؤسسة.

- تقديم رواتب تنافسية ومعقولة في إطار القطاع الخيري.

- الاهتمام بتقديم عروض عمل متوازنة تجمع بين المرتب الأساسي والمزايا الأخرى.

1- Compensation Committee Charter. September 14th, 2018. <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2018/10/Compensation-Committee-Charter-APPROVED-September-14-2018.pdf>; Foundation Bylaw. September 8th, 2021. <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Bylaws-September-2021.pdf>

وتقوم اللجنة بالتالي:

- ◆ مراجعة سنوية لأداء رئيس المؤسسة، وجمع بيانات مقارنة عن رواتب نظرائه بهدف الخروج بتوصية براتب ومزايا له. تقدم التوصيات لمجلس الأمناء لاعتمادها.
- ◆ مراجعة سنوية لأداء مسؤولي المؤسسة وقيادات الاستثمار بها، وجمع بيانات مقارنة عن رواتب نظرائهم، واستشارة رئيس المؤسسة، لتحديد رواتبهم ومزاياهم.
- ◆ الاستجابة لطلب مراجعة، أو تقديم استشارة، مقدم من مجلس الأمناء ورئيس المؤسسة فيما يتعلق بأي قضية ذات صلة برواتب وتعويضات ومزايا الموظفين. ويشمل ذلك، ولا يقتصر عليه، السكن والرعاية الصحية وخطط التقاعد، وخاصة مراجعة البرامج الجديدة أو التعديلات على برامج المزايا الحالية.
- ◆ تضم عضوية اللجنة ما لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء المصوتين من أعضاء مجلس الأمناء، شريطة ألا يكونوا من موظفي المؤسسة. وبالإضافة لهم، يترأس رئيس مجلس الأمناء اللجنة بحكم منصبه. ويعين مجلس الأمناء أعضاء اللجنة.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- توضيح فلسفة المؤسسة وسياساتها في التوظيف والرواتب في وثائق متاحة للموظفين وغيرهم.
- مأسسة عملية تحديد الرواتب والتعويضات المالية لموظفي المؤسسة بتأسيس لجنة مستقلة لذلك، تابعة لمجلس الأمناء.
- إجراء مراجعة دورية على الرواتب والتعويضات والمزايا بناءً على تقويم الأداء ومقارنة المزايا والرواتب في المؤسسات الأخرى في القطاع ذاته.
- الفصل بين عضوية اللجنة والعمل في المؤسسة لضمان الحياد والشفافية.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- تصميم منظومة الموارد البشرية بصورة شاملة لتجمع بين الفلسفة العامة والسياسات التنفيذية والآليات المؤسسية.
- وضع آليات لضمان النزاهة والعدالة في متابعة منظومة الموارد البشرية ومراجعتها الدورية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر القوانين الخارجية المنظمة لسياسات الأجور والتعويضات والمزايا المالية.
- وجود إحصائيات معلنة عن الرواتب والمزايا في القطاع المانح يمكن الاستفادة منها عند التقويم والمراجعة.

3 - مجلس المؤسسات

يعتبر المجلس أن القرارات المتعلقة بالتوظيف وإدارة الموارد البشرية من القرارات المهمة في المؤسسات المانحة، حيث يتولى الموظفون تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتطوير رسالتها. ومن ثم، فلا بد من تقويم المرشحين للتوظيف وعملية الاختيار والتعيين؛ وتعريف الموظفين الجدد بمهام عملهم؛ وتصميم استراتيجيات للتقويم والتدريب والتطوير على المدى الطويل. ولذلك، يقدم المجلس مجموعة من الدراسات والبحوث والاستبيانات والمنشورات المتعلقة بالعديد من الموضوعات ذات الصلة بمنظومة الموارد البشرية في المؤسسات المانحة. ويتيح المجلس قاعدة البيانات لأعضائه من المؤسسات المانحة، وتشمل هذه المعلومات ¹:

1- Human Resources and Operations.

<https://cof.org/topic/human-resources-operations?page=0>



- ◆ رواتب وتعويضات أعضاء مجلس الأمناء.
- ◆ تقرير رواتب العاملين في المؤسسات المانحة ومزاياهم، وتتم مراجعته سنوياً.
- ◆ تقديم برنامج لتطوير مهارات العاملين بالقطاع المانح بهدف مساعدتهم على الترقى الوظيفي داخل القطاع ذاته.
- ◆ تنظيم لقاءات بين مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات المانحة.
- ◆ نماذج لتوثيق سياسات الحفاظ على العاملين في المؤسسة لتجنب انتقالهم للعمل بجهات أخرى.
- ◆ إحصائيات وتحليلات حول مساهمات النساء والأقليات العاملين في القطاع المانح.
- ◆ التعريف بتحديثات ومستجدات قوانين العمل.
- ◆ إرشادات للمساعدة في تعيين رئيس جديد للمؤسسة.
- ◆ تصميم نماذج للهيكل الوظيفي في المؤسسات المانحة الأهلية (التابعة لأسرة المانح). ويشير ذلك إلى عدم وحدة الهيكل الوظيفي في القطاع المانح بصورة عامة، وإنما يتحدد وفقاً لحجم المؤسسة ودرجة انفصالها عن أسرة المانح أو شركاته.
- ◆ دليل إدارة المؤسسات المانحة الأهلية.
- ◆ إرشادات حول تعيين موظف لأرشفة معلومات المؤسسة وبياناتها.
- ◆ لقاءات للمقارنة بين إدارة المؤسسات المانحة الأهلية وغير الأهلية.
- ◆ تقديم نصائح متخصصة لموظفي قطاعات بعينها في المؤسسات المانحة، مثل مدير العلاقات العامة أو مسؤولي البرامج.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- إصدار بيانات وإرشادات وتقارير دورية شاملة عن أحدث مستجدات منظومة الموارد البشرية في القطاع المانح على وجه التحديد.
- إتاحة مجلس المؤسسات لهذه الوثائق على قاعدة بياناته المتاحة لأعضاء المجلس.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- التخصص في تقديم الخدمات المساندة للمؤسسات المانحة.
- توافر الخبرة والموارد المالية من اشتراكات الأعضاء لتقديم خدمات متخصصة ومتاحة لهم.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- انفتاح المؤسسات المانحة على عضوية مجلس المؤسسات وتقديم الدعم المالي لتقديم خدماته المساندة لهذه المؤسسات.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تعد الكوادر البشرية هي المحرك الرئيسي للعمل المؤسسي. وبالنظر لتمييز رسالة المؤسسات المانحة وطبيعة نشاطها، بات استقطاب هذه الكوادر وتقويم أدائها والحفاظ عليها من الاحتياجات الملحة. وشهدت المؤسسات المانحة العالمية نقلات نوعية في تطوير مهارات الكوادر البشرية في القطاع المانح. ويمكن الاستفادة من هذه التجارب على النحو التالي:

◆ تحديد معايير اختيار الكوادر البشرية بما يجمع بين الرسالية والمهارات التنظيمية والمالية والإدارية.

◆ استقطاب الكوادر المميزة من خلال تحسين هيكل الرواتب والتعويضات المالية، بما يقلل من احتمالية انتقالهم للقطاع الربحي.

◆ إصدار وثائق داخلية بسياسات المؤسسات المانحة حول قواعد العمل الداخلي ومبادئ السلوك فيه لضمان توفير بيئة عمل مناسبة.

◆ إجراء مراجعة دورية للرواتب والمزايا المقدمة لرئيس المؤسسة وقياداتها وموظفيها بناءً على الأداء وبالمقارنة برواتب ومزايا نظرائهم في القطاع المانح.

◆ تأسيس لجان دائمة في داخل المؤسسات الكبرى أو المتوسطة لإجراء

مراجعات دورية على رواتب الموظفين ومزاياهم لضمان العدالة، ومقارنة الرواتب في القطاع بهدف التوصية بتعديلها للحفاظ على الكفاءات في المؤسسة. وقد يظطلع مجلس المؤسسات بإنشاء هذه اللجنة لمساندة مؤسسات القطاع بدون الحاجة لتأسيس لجان مستقلة في كل مؤسسة.

◆ إصدار تقارير دورية عن متوسط رواتب ومزايا العاملين في القطاع المانح، بدون الإفصاح عن البيانات التفصيلية، لتسهيل المقارنة ورفع درجة التنافسية في إطار القطاع ذاته. ويمكن لمجلس المؤسسات إصدار هذه التقارير لضمان سرية المعلومات التفصيلية.

◆ الحث على إصدار تشريعات وقوانين منظمة للإطار العام للأجور في القطاع الخيري لضمان العدالة في الرواتب والمزايا بين موظفي المؤسسات المختلفة بالقطاع. ويمكن تقسيم الرواتب إلى فئات على حسب مؤسسات القطاع، سواء الجمعيات الخيرية أو المؤسسات المانحة.

◆ تسهيل انتقال كوادر القطاع المانح بين مؤسسات القطاع المختلفة في إطار الترقي الوظيفي للحد من تسرب هذه الكفاءات ذات الرسالة إلى قطاعات أخرى بالتزامن مع تحسين أوضاعها الوظيفية ورواتبها ومزايا المالية. ويمكن تصور ذلك حالة انتقال الموظفين من المؤسسات الصغرى إلى المتوسطة والصغرى، أو الانتقال الجغرافي بين المناطق الأشد احتياجاً للكوادر البشرية.



الاحتياج رقم 6

تحقيق كفاءة وفعالية مجلس الأمناء

يقصد بهذا الاحتياج أهمية وضع معايير مهنية لتولي المناصب القيادية في المؤسسات الأهلية المانحة لتجمع بين الكفاءة الإدارية وتبني الدور الخيري والتنموي للمؤسسات الأهلية، كما يتقضي آليات تطوير مجلس الأمناء. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسستي كيلوج وفورد الأمريكيتين؛ ومؤسسة ليفرهيلم تراسن البريطانية؛ ومؤسسة كوربير الألمانية. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في تشكيل مجالس الأمناء وأدوارها في تصميم سياسات المنح وتنفيذها في المؤسسات محل الدراسة. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم عرض إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك.

1 - مؤسسة ويل كيث كيلوج

منهجية تطبيق الممارسة وآلياتها

آلية اختيار الأمناء ورئيس المؤسسة¹

يدير المؤسسة مجلس أمناء مستقل يضم عدد من الأمناء المنتخبين، بالإضافة إلى رئيس المؤسسة وهو مديرها التنفيذي. ويتولى المجلس مسؤولية وضع السياسات واتخاذ القرارات والرقابة. ولا يتحكم مجلس إدارة الشركة الأم في الأمور الإدارية اليومية للمؤسسة.

1- آليات حوكمة مؤسسة كيلوج، <https://www.wkkf.org/who-we-are/stewardship>



يقوم مجلس إدارة الشركة بانتخاب أمناء المؤسسة من خلفيات عرقية ومهنية ومناطق جغرافية وحقول علمية متنوعة، مع ضمان تمثيل ولاية ميتشجان، مقر المؤسسة، فيه. وبدوره، ينتخب مجلس الأمناء رئيس المؤسسة ومديرها التنفيذي لتطبيق استراتيجية المؤسسة التي يصممها المجلس والرئيس معاً ويتوافقا عليها. ويضيف كل عضو في مجلس الأمناء خبرته ورؤيته واقتراحه المختلف لحل المشكلات، ويتشارك الأعضاء الاهتمام برسالة المؤسسة والالتزام طويل المدى بأهداف المؤسسة.

المهام والمسؤوليات

يلتقي مجلس الأمناء مرة واحدة شهرياً، بالإضافة إلى عقد لقاء سنوي معمق لتطوير ممارسة الحوكمة، وآخر سنوي لإجراء زيارات ميدانية. وفي أثناء هذه الزيارات، يقابل الأمناء أعضاء المجتمع المحلي والقيادات الحكومية ورجال الأعمال ومتلقي المنح والشركاء الآخرين للتعرف بصورة أدق على الفرص والتحديات في المجتمعات التي تستهدفها المؤسسة بعملية المنح.

ويتلقى مجلس الأمناء تقارير مالية عن المؤسسة كل شهرين. كما يراجع خطط الإدارة المالية التي تعدها الإدارة ويدقق نتائجها محاسبين مستقلين مع المراجع المالي الداخلي للمؤسسة، ثم تقدم لمجلس الأمناء للموافقة عليها واعتمادها. وتضم التقارير بيانات مالية مقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة، ومعلومات عن الميزانية، والمساعي الرامية لتحقيق المؤشرات المالية الرئيسية للمؤسسة. وتعد قيادة المؤسسة خطة تشغيلية لتخصيص الموارد البشرية والمالية، فيما يعتمد مجلس الأمناء الميزانية الشاملة.

يدير مجلس الأمناء المؤسسة وفقاً لنظامها الأساسي ومواثيق اللجان والسياسات والمدونة المكتوبة لقواعد السلوك. وتوجه هذه الوثائق المؤسسة فيما يتعلق ببلورة استراتيجيتها وتطبيقها، وتسهل سعيها لتحقيق أهدافها بمساعدة الأطفال المحتاجين لتلقي الرعاية الصحية والتعليم.

وفي المقابل، يعمل رئيس المؤسسة عن قرب مع المجلس التنفيذي المكون



من قيادات المؤسسة لتطبيق السياسات، ومواصلة المتابعة والتقويم، وتنفيذ الاستراتيجيات عن طريق تقديم المنح والتواصل مع النظراء وغيرها من الأنشطة. كما يتولي رئيس المؤسسة مشاركة مهارات المؤسسة ومعارفها المكتسبة مع الجهات الخارجية من خلال الحوار المستمر مع رجال الأعمال والحكومة وقيادات المجتمعات المحلية والخيرية وصناع القرار والباحثين.

الرقابة

يراقب مجلس الأمناء كافة أنشطة المؤسسة، ولتحقيق ذلك ينخرط الأمناء في مراجعة عمليات المنح وتقويم الأثر الاجتماعي لأعمال المؤسسة ومنحها. ويضطلع مجلس الأمناء بمهام الرقابة المالية والقانونية من خلال أعمال لجانته الخمس: لجنة المراجعة، ولجنة التطوير، ولجنة الميزانية، ولجنة المقابل المادي لرئيس المؤسسة، ولجنة التمويل. ويعين رئيس مجلس الأمناء أعضاء اللجان سنوياً بالتشاور مع رئيس المؤسسة.

مميزات الممارسة

- تتمتع ممارسة مجلس أمناء مؤسسة كيلوج بالمميزات التالية:
- وضوح آليات اختيار الأمناء والقيادات التنفيذية للمؤسسة، وكفاءة هذه الآليات في انتخاب تشكيلة متنوعة الخلفيات وثرية الخبرات.
- توزيع المهام والمسؤوليات بين الأمناء ومسؤولي المؤسسة وموظفيها.
- اضطلاع مجلس الأمناء بمهام التخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع انخراطه النشط في متابعة التنفيذ والرقابة المالية والإدارية.
- تواصل مجلس الأمناء بصورة مباشرة ودورية مع الشركاء والمستفيدين من خلال الزيارات الميدانية.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- اعتماد مجلس إدارة الاستئمان المانح لآلية واضحة لاختيار الأمناء.
- التأكيد على انتخاب الأمناء من خلفيات متنوعة لإثراء تجربة المؤسسة بخبراتهم ومعارفهم المتباينة.
- انخراط مجلس الأمناء بصورة نشطة في زيارات ميدانية للتعرف على مستجدات الفرص والمعوقات أمام تنفيذ برامج المؤسسة.
- تفرع عدة لجان متخصصة عن المجلس لمتابعة الجوانب الدقيقة في مهام المجلس وتقسيمها حسب تخصصات الأعضاء وخبراتهم.
- التعريف الدقيق والواضح للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل طرف في المؤسسة، الأمناء والمدير التنفيذي، كما وردت في النظام الأساسي للمؤسسة، وتحديد ضوابط ممارستها الواردة في سياسة تضارب المصالح¹.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- الاستقلال الإداري والتنظيمي لإدارة المؤسسة عن إدارة الاستئمان.
- تكريس التواصل المستمر بين مجلس الأمناء والشركاء والمستفيدين من المنح.
- تطلع القيادات المجتمعية والأكاديمية للمشاركة في أعمال المؤسسة من خلال الترشح لمجلس الأمناء والعمل به في حال العضوية.

1- سياسات تضارب المصالح في مؤسسة كيلوج الأمريكية (نسخة مترجمة إلى العربية في نهاية ممارسات هذا الاحتياج)، 2- <https://www.wkkf.org/who-we-are/#whoweare>؛ نشرت مؤسسة فورد مدونة مشابهة، انظر: مدونة قواعد سلوك الأمناء والمسؤولين في مؤسسة فورد، https://www.oct-2022_trustee-and-officer-/03/fordfoundation.org/wp-content/uploads/2015-code-of-ethics.pdf



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

بالنظر لاستهداف المؤسسة دعم الخدمات التعليمية والرعاية الصحية للأطفال ومساندة المجتمعات المحلية، فإن ممارسات مجلس الأمناء ساعدت على تحقيق المؤسسة لأهدافها. فاستطاعت من جانب ضمان تمثيل الأعراق والتخصصات الأكاديمية المختلفة في تشكيلة مجلس الأمناء للتأكد من تمثيله الكفاء للمجتمعات المتلقية وتعرفه على احتياجاتها. وساعد تصميم الزيارات الميدانية الدورية لمجلس الأمناء على التحديث المستمر لتصورات المجلس عن الفرص والمعوقات، بما يؤثر على تصميم الخطط الاستراتيجية وتخصيص موارد المؤسسة. ولذلك، تم تحديد المدن الأمريكية التي تعطيها المؤسسة الأولوية في تقديم المنح والخدمات، وتشمل حالياً عدة مدن في ولايات ميتشجان ونيو ميكسيكو والميسيسيبي ونيو أورليانز. ومن ثم، ضمنت المؤسسة كفاءة تمثيل المجلس لأصحاب المصالح وتعبيره عنهم، وإطلاعه المتجدد على احتياجاتهم وفرص مساعدتهم.

2 - مؤسسة فورد الأمريكية

منهجية تطبيق الممارسة وآلياتها

آلية اختيار الأمناء¹

يدير المؤسسة مجلس أمناء منتخبين، بحيث ينتخب العضو من قبل أغلبية الأعضاء الحاليين للمجلس لمدة ست سنوات. (تفاصيل عملية الانتخاب وشروط الأمناء مذكورة في نهاية ممارسات هذا الاحتياج). بالإضافة إلى عضوية رئيس المؤسسة في المجلس بحكم منصبه.

1-ميثاق مؤسسة فورد الأمريكية، المعدل والصادر بتاريخ 17 أكتوبر 2022، <https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2022-october-restated-bylaws.pdf/03/content/uploads/2015> ص. 1-3.

المهام والمسؤوليات

يضمم الأمناء سياسات المؤسسة المتعلقة بعمليات المنح وتحديد مناطق التركيز الجغرافي وآليات الاستثمار والحوكمة ووضع المعايير المهنية، فضلاً عن متابعة المراجعين الماليين المستقلين. ويتولى رئيس المؤسسة وفريقه الإداري المهام التنفيذية في داخل الولايات المتحدة وخارجها. وينتمي أعضاء مجلس الأمناء للعديد من دول العالم، ولديهم خبرات ثرية في التعليم العالي والإدارة والتمويل والقانون والتقنية والقطاع غير الربحي. وتتبنى المؤسسة معيار التنوع عند اختيار قياداتها، حيث نشرت في عام 2022 مؤشرات تبرز تنوع خلفيات أعضاء مجلس أمنائها خلال الفترة 2012-2022¹. وتظهر المؤشرات ارتفاع نسبة عضوية النساء في مجلس الأمناء من 31% في عام 2012 حتى 50% في عام 2022. وزيادة نسبة تنوع الخلفيات العرقية لأعضاء المجلس من 54% حتى 69% خلال الفترة ذاتها.

تحقيق كفاءة مجلس الأمناء

- تتمتع ممارسة مجلس أمناء مؤسسة فورد بالميزات التالية:
- وضوح آلية اختيار مجلس الأمناء عن طريق انتخاب العضو الجديد من أغلبية الأمناء الحاليين.
- دقة توزيع مهام المجلس، ووضوح الإجراءات المتبعة في ذلك.
- التأكيد على تنوع خلفيات أعضاء مجلس الأمناء وتباين خبراتهم، بما يثري عمل المؤسسة في المناطق المختلفة من العالم. وتعاقب على عضوية مجالس الأمناء عدد من الأعضاء غير الأمريكيين.
- الاهتمام برفع نسبة تمثيل النساء في مجلس الأمناء.

1- مؤشرات التنوع في عضوية مجلس أمناء مؤسسة فورد (2012-2022)، <https://www.fordfoundation.org/diversity-equity-and-inclusion/data>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- الاستقلالية المالية للمؤسسة بما يتجاوز الشركة الأم والمانح. ولذلك، اعتمدت آلية مستقلة لاختيار أعضاء مجلس الأمناء، سواء كانوا من نسل المانح أو من خارجه. ويلاحظ أن هنري فورد (أحد أجيال نسل المانح) هو أحد أعضاء مجلس الأمناء حالياً (2023).
- انخراط المؤسسة في أنشطة دولية شجع على اختيار أمناء متنوعي الخلفيات العرقية والأكاديمية والجنسيات.
- وضوح القواعد المؤسسية لآليات اختيار الأمناء وأساليب ممارسة عملهم.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تعاون العديد من الأكاديميين ورجال الأعمال وقيادات العمل الربحي مع المؤسسة من خلال التطلع لعضوية مجلس أمنائها.
- تقدير ثقافة التنوع في المجتمع الأمريكي ساهم في إقرار تنوع قيادات المؤسسة (رئيس المؤسسة الحالي هو من الأفارقة – الأمريكيين).



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

- ساهم تعدد خلفيات أعضاء مجلس الأمناء في تنويع القضايا والمناطق محل تركيز الأنشطة المحلية والعالمية للمؤسسة. كما يتضح من افتتاح المؤسسة لأحدى عشر مكتباً دولياً.
- سهل وضوح آليات اختيار الأعضاء تكرار عمليات الانتخاب وتداول المناصب بصورة دورية.
- أدى انفتاح المؤسسة على عضوية أشخاص مميزين من خارج الولايات المتحدة في مجلس أمنائها إلى إضفاء الطابع العالمي على أنشطتها. فمثلاً، يضم مجلس الأمناء الحالي عضوية وزيرة الثقافة الكولومبية السابقة وناشطة في الدفاع عن حقوق ذوي الإعاقة من كوستاريكا. وصب ذلك في خدمة هدف المؤسسة الاستراتيجي لتحقيق العدالة الاجتماعية.

3 - مؤسسة (استئمان) ليفرهيلم البريطانية

◆ منهجية تطبيق الممارسة وآلياتها

اختيار الأمناء¹

يشترط أن يكون مجلس أمناء المؤسسة من قيادات شركة يونيليفر من نسل الإخوة ليفر. ويعتبر المانحون أن ذلك يسهل إدارة المؤسسة على مجموعة الأمناء المتفاهمين حول رغبات المانح، وتستند الإدارة إلى خبرتهم الواسعة، واهتمامهم بالدور الذي يلعبه التعليم والبحث في الحياة المعاصرة.

◆ المهام والمسؤوليات

- يلتقي المجلس ثلاث مرات سنوياً لفحص طلبات المنح وإتخاذ قراراتها، ومرة

1- اختيار مجلس الأمناء وتشكيلته ومهامه، <https://www.leverhulme.ac.uk/trust-board>



سنوياً لمراجعة تخطيط المؤسسة للاستراتيجيات المستقبلية.

- يتلقى مجلس الأمناء النصائح من عدد كبير من المحكمين والخبراء عن طريق عقد لقاءات معهم، أو تأسيس لجان لتقييم مزايا الطلبات المقدمة للحصول على المنح وأهميتها الأكاديمية.

- يطرح المجلس أيضاً عدداً من المبادرات المباشرة، على ضوء نصائح المتخصصين، لتقديم المنح فيها. بالإضافة إلى ذلك، توفر المؤسسة جوائز ومنح مقدمة من اللجنة الاستشارية للمنح والتي تضم عدداً من الباحثين المهتمين بالبحث في أنحاء العالم.

- ينظم المجلس زيارات دورية للجامعات البريطانية المتنوعة، الجهات المعنية بتلقي منح المؤسسة وتقديم النصح حولها، للتعرف على احتياجاتها البحثية. وعقب استئناف هذا التقليد بعد انقطاع خلال انتشار وباء كوفيد - 19، زار الأمناء 26 جامعة خلال عام 2022.¹

تحقيق كفاءة مجلس الأمناء

تتمتع ممارسة مجلس أمناء مؤسسة ليفرهيلم بالميزات التالية:

- تشكيل مجلس الأمناء من أقرب العناصر لأهداف المؤسسة والأكثر اطلاعاً على مواردها، وهم نسل المانح من مسؤولي الشركة الأم.
- انخراط الأمناء في عملية اتخاذ قرارات المنح بصورة مباشرة، بما يمكنهم من المتابعة الدقيقة لسير البرامج وكفاءة تخصيص الموارد.
- اطلاع مجلس الأمناء المستمر على كافة مستجدات مجالات اهتمام برامج المؤسسة من خلال متابعة طلبات المنح والتواصل مع الخبراء. ويساعد ذلك على كفاءة إدارتهم للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

1- كلمة رئيس مجلس الأمناء، التقرير السنوي لمؤسسة ليفرهيلم البريطانية الصادر لعام 2022، <https://www.flipsnack.com/leverhulmetrust/2022-annual-review/full-view.html>، ص. 8-9.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- ارتباط مجلس أمناء المؤسسة بإدارة الشركة الأم للتأكد من شمولية الصورة عن الموارد والأهداف وطلبات المنح، بما يسمح بتخصيص كفاء وفعال للموارد.

- مركزية إدارة مجلس الأمناء للمؤسسة لضمان الكفاءة والرقابة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتقديم النصائح والاستشارات وبلورة المبادرات في مجالات اهتمام المؤسسة.

- التواصل المستمر مع الجامعات البريطانية المتلقية للتعرف على الاحتياجات والفرص البحثية لتطوير مجالات المنح وقواعده.

على مدار ثلاثة أجيال، تمكنت المؤسسة من مواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها في ظل الممارسة الحالية لتشكيل مجلس الأمناء ومهامه ومسؤولياته. استفادت المؤسسة من زيارات الأمناء للجامعات في التعرف على واقع متلقي المنح واحتياجاتهم. على سبيل المثال، تم زيادة مبلغ المنحة السنوية المقدم لطلبة الدكتوراه المدعومين من المؤسسة في الجامعات البريطانية، اتساقاً مع متطلبات المجلس البريطاني للبحوث والابتكار¹. كما أعلن مجلس الأمناء في أكتوبر 2022 عن استثمار مليار جنيه إسترليني لدعم الباحثين القادمين إلى الجامعات البريطانية فراراً من مناطق الصراعات المسلحة في العالم².

1- زيادة الرواتب السنوية لطلاب الدكتوراه، 4 مايو 2023، <https://www.leverhulme.ac.uk/news/phd-stipend-increases-1-october-2023>

2- شراكات جديدة لدعم الأكاديمين الفارين من مناطق الصراع، 22 أكتوبر 2022، <https://www.leverhulme.ac.uk/news/new-partnership-support-academics-fleeing-conflict>



4 - مؤسسة كوربير الألمانية منهجية تطبيق الممارسة وآلياتها

آلية اختيار الأمناء

وفقاً للقانون الألماني، ينتخب المساهمون في الشركة الأم أعضاء مجلس الأمناء والمجلس المالي ورئيس المؤسسة، والذين يختارون بدورهم أعضاء المجلس التنفيذي للمؤسسة.

◆ تتكون إدارة المؤسسة من المجالس التالية:¹

المجلس التنفيذي (مجلس الإدارة): مسؤول عن تطبيق ميثاق المؤسسة بإدارة الأنشطة التشغيلية والتواصل مع الشركاء، واستثمار الأصول، وتمويل مهام المؤسسة ومسؤولياتها التي ينص عليها النظام الأساسي. وينظم استخدام أصول المؤسسة، ويقدم تقارير عن البيانات المالية السنوية. يمثل أعضاء المجلس التنفيذي مصالح المنتفعين من خدمات المؤسسة في ظل غياب مالك فردي للمؤسسة، وكونها، وفقاً للقانون الألماني، تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.

المجلس الاستشاري (مجلس الأمناء): يضطلع بمراقبة الأنشطة الخيرية الهادفة لتحقيق النفع العام التي يقوم بها المجلس التنفيذي. ويجتمع مرتين في السنة، ويقر الميزانية السنوية، ويناقش المجلس التنفيذي في القضايا الاستراتيجية، بما يشمل اعتماد خطة الأخير لتوظيف موارد المؤسسة في الأغراض الخيرية وتحقيق أهدافها. ويعد مدير المؤسسة عضواً في مجلس الأمناء بحكم منصبه.

المجلس المالي: يجتمع ست مرات سنوياً ويراقب إدارة أصول المؤسسة، ويقرر الأمور المتعلقة بممارسة حقوق المؤسسة في الشركات التي تمتلك فيها حصة من رأس المال تزيد عن 20%. ويتمتع نائب رئيس المؤسسة بعضوية المجلس المالي كممثل للمجلس التنفيذي.

1- إدارة مؤسسة كوربير، <https://koerber-stiftung.de/en/the-foundation/vorstand>



◆ تتمتع ممارسة مجلس أمناء مؤسسة كورير بالميزات التالية:

- تقسيم المهام بين المجالس التنفيذية والاستشارية والمالية (بالرغم من تداخل عضوية بعض الأعضاء في المجالسين الاستشاري والمالي).
- اضطلاع المجلس الاستشاري (مجلس الأمناء) بمهام إشرافية ورقابية محدودة نسبياً مقارنة بالمجلس التنفيذي الذي يعد الممثل الرسمي للمتفعين من خدمات المؤسسة، وفقاً للقانون الألماني.
- تنوع خلفيات أعضاء المجالس الثلاثة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توزيع المهام والمسؤوليات بين المجالس المختلفة.
- الفصل بين إدارة الشركة الأم والمؤسسة.
- تخصيص مجلس مالي للعناية بمراقبة إدارة الأصول وتحديد ممارسة الحقوق القانونية على موارد المؤسسة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تنظم القوانين الألمانية بوضوح ودقة آليات عمل المؤسسات المانحة المرتبطة بشركات تجارية والرقابة عليها لضمان تحقيقها للمصلحة العامة طالما تمتعت بإعفاءات ضريبية.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

بفضل البناء التنظيمي المستقر وتوزيع المهام الواضح، تمكنت المؤسسة من إدارة أعمالها والقيام بأنشطتها منذ تأسيسها. وتجلى ذلك في مواصلة المؤسسة لبرامجها حتى بعد وفاة مؤسسها في عام 1992. وتحظى برامج المؤسسة المتعلقة بالحوار الدولي بسمعة عالمية، ويبرهن على ذلك موافقة أحد الرؤساء الألمان السابقين على رئاسة أحد هذه البرامج. كما تستضيف برامجها العديد من الساسة المحليين والعالميين في لقاءات دورية.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تضطلع مجالس أمناء المؤسسات الأهلية بأدوار مهمة عند بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتخصيص مواردها، والرقابة على ممارساتها الإدارية والمالية. ومن ثم، فإن تشكيل هذه المجالس وتحديد مهامها ومسؤولياتها وتعريف علاقاتها البيئية مع بقية البنية التنظيمية في المؤسسة لهو مقدمة ضرورية لنجاحها. وتسير جل ممارسات المؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية باتجاه تخصيص، كافة أو معظم، مقاعد الأمناء لذرية المانح، بالإضافة إلى عضوية المدير التنفيذي. وقد يفتقر بعض أفراد هذه الذرية الكفاءة المطلوبة أو الاهتمام اللازم للمشاركة في إدارة المؤسسة الأهلية. كما تفتقد بعض المؤسسات بفعل ذلك فرصة ضخ دماء جديدة وأفكار غير تقليدية لرشد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وإدارتها. وفي غياب قالب واحد لتشكيل مجالس الأمناء، تقدم الممارسات العالمية محل الدراسة تنويعات مختلفة على آليات اختيار مجالس الأمناء ومهامها وعلاقتها بالجهات الأخرى في داخل المؤسسة وخارجها. وبناءً على المناقشة السابقة للممارسات، يمكن تحديد جوانب الاستفادة المؤسسات الأهلية السعودية وجوانب تكييفها لهذه الممارسات في التالي:

1 - أهمية وضع لائحة بنظام أساسي أو ميثاق تأسيسي للمؤسسات الأهلية، مثل

نموذجي مؤسستي كيلوج وفورد، حيث ينص بوضوح على آليات اختيار أعضاء مجلس الأمناء وكبار القيادات، ومعايير الاختيار، والمهام المنوطة بهم، ومعايير ممارسة وظائفهم وضوابطها كسياسات عدم تضارب المصالح.

2 - ضرورة تنويع خلفيات أعضاء مجالس الأمناء لإثراء الخبرات والآراء بين الأعضاء. وفي هذا الصدد، فبالرغم من تركيز نشاط المؤسسات الأهلية السعودية في القطاعات المحلية، إلا أن الخبراء والأكاديميين غير السعوديين قد يقدمون اجتهادات بناءة مستقاة من تجارب دولهم.

3 - في حال اقتضت عضوية مجالس الأمناء على ذرية المانحين، كما في مؤسسة ليفرهيلم، يفضل الاستعانة دورياً بأراء الخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة عن طريق تعيين لجان استشارية. ويستحسن مأسسة هذه اللجان بصورة دائمة كجزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4 - زيادة مشاركة النساء في عضوية مجالس الأمناء كجزء من جهود رؤية المملكة 2030 لتمكين المرأة والاستفادة من خبراتها. ويحبذ أن يتجاوز ذلك الاقتصر على العضوية النسائية من أسرة المانح، بما يتسع للاستعانة بالأكاديميات وخبرات القطاع غير الربحي والاستثماري.

5 - قيام أعضاء مجلس الأمناء بجدولة زيارات ميدانية دورية لمقابلة أصحاب المصلحة من متلقي المنح والقيادات المجتمعية وغيرهم لضمان الاطلاع على مستجدات الواقع من فرص أو معوقات تؤخذ في الاعتبار عند تصميم الخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية.

6 - الفصل بين إدارة شركات المانح، وإن امتلكت المؤسسة حصة من أسهمها كوقفية، وبين إدارة المؤسسة بصورة كاملة. وفي حال تمتع ذرية المانح بالجمع بين عضوية مجلس أمناء المؤسسة ومجلس إدارة الشركة، تتبنى المؤسسة سياسات واضحة لضمان عدم تضارب المصالح.

7 - تشكيل عدة لجان متخصصة منبثقة عن مجالس الأمناء لمتابعة الجوانب الدقيقة في مهام المجلس وتقسيمها حسب تخصصات الأعضاء وخبراتهم.

8 - وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، حث الحاضرون المركز الوطني لتنمية



القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات على إنشاء إدارة تنظم تأسيس المؤسسات الأهلية، وإصدار نموذج حوكمة كدليل ارشادي لقيادات المؤسسات الأهلية. واعتبروا أن ضعف الوعي بقواعد الحوكمة الجيدة وغياب محفزات تطبيقها، وضعف المراجع والمواصفات القياسية عنها تمثل تحديات أمام زيادة كفاءة مجالس الأمناء في البيئة السعودية.

◆ اقتباسات من سياسة تضارب المصالح الواردة في النظام الأساسي لمؤسسة كيلوج الأمريكية¹

الفئات المشمولة

تطبق أحكام نظام عدم تضارب المصالح على جميع أمناء المؤسسة ومسؤوليها وموظفيها وأقاربهم من الدرجة الأولى. وتنطبق على كافة تحويلات المؤسسة بما يشمل المنح والعقود والمشتريات والتأجير والاستثمارات وأية التزامات أخرى متعلقة بموارد المؤسسة.

ويعرف الأمناء بأنهم الأشخاص المنتخبين الذين يخدمون في مجلس أمناء المؤسسة.

ويعرف المسؤولون بأنهم فريق العمل المنتخبين للعمل في مواقع المسؤولية المحددة وفق النظام الأساسي.

ويعرف الموظفين بأنهم الأفراد الذين يتقاضون مرتبات مالية من المؤسسة ويصنفوا في فئات أصحاب العقود المؤقتة أو الموظفين بدوام كامل أو جزئي. وينطبق هذا المصطلح على الخبراء الزائرين فيما يتعلق فقط بأغراض تطبيق هذه السياسة.

ويعرف الأقارب من الدرجة الأولى بأنهم الأزواج أو الآباء والأبناء والأحفاد وأبناء الأحفاد أو أزواجهم.

1- سياسات تضارب المصالح في مؤسسة كيلوج الأمريكية، <https://www.wkkf.org/who-we-are/#whoweare-2>، نشرت مؤسسة فورد مدونة مشابهة، انظر: مدونة قواعد سلوك الأمناء والمسؤولين في مؤسسة فورد، https://www.oct-2022_trustee-and-officer-code-of-ethics.pdf/03/fordfoundation.org/wp-content/uploads/2015

تعريف تضارب المصالح

يقصد به أي ظرف، حقيقي أو متصور، تكون فيه منفعة آنية أو محتملة لصالح أحد أعضاء مجلس الأمناء أو المسؤولين أو الموظفين أو أقاربهم من الدرجة الأولى بسبب موقعهم أو مسؤولياتهم أو نفوذهم في المؤسسة، أو قد يؤدي إلى حدوث تهديد، حقيقي أو متصور، لسمعة المؤسسة ونزاهتها. وحدث تضارب المصالح وارد حينما يعمل أحد أمناء المؤسسة أو مسؤوليها أو موظفيها ممن لديهم سلطة اتخاذ قرار بشأن التزامات مالية أو مدفوعات (أو أقاربهم من الدرجة الأولى) في منظمة أخرى كأمناء أو مديرين أو مسؤولين أو موظفين أو يتولوا أي موقع فيه سلطة اتخاذ قرار بشأن تحويلات مالية متعلقة بالمنح أو العقود أو المشتريات أو التأجير، بما يشمل الإنضمام إلى لجنة ذات سلطة على هذه المنظمة.

الإفصاح عن تضارب المصالح

لا تسمح المؤسسة بحدوث تضارب في المصالح. وفي حال عرف أحد الأمناء أو المسؤولين أو الموظفين بوجود تضارب في المصالح، حقيقي أو محتمل، فلا بد من الإفصاح عنه فوراً حتى يتم تحديد مدى وجود تضارب للمصالح والضمانات اللازمة لمنع حدوثه. ولابد من مناقشة التساؤلات المثارة حول تضارب المصالح مع الجمعية العمومية. وقد تقبل بعض الاستثناءات في حال كانت متعلقة بالأعمال التجارية للمؤسسة شريطة موافقة رئيس المؤسسة الذي له الحق في اتخاذ القرار الأخير حول وجود تضارب مصالح من عدمه.

الضمانات

إن المنح والمعاملات المالية التي تتم بين المؤسسة ومنظمات أو متعاقدين أو أشخاص لديهم صلة بأي من الأمناء أو المسؤولين أو الموظفين أو أقاربهم من الدرجة الأولى تخضع للقواعد والضمانات التالية لمنع حدوث تضارب مصالح مع السماح بتعاملات عادلة ومعقولة: - «تصور التعارض» لا يحدث بمجرد وجود علاقة بمنظمة خارجية أو متعاقد أو شخص.



- في حال الوقوف على احتمال لحدوث تعارض المصالح، فلا بد من الإفصاح عن الوقائع المالية ذات الصلة بأي علاقة أو مصلحة متعلقة بمنحة أو أي تعامل مالي آخر قبل الموافقة عليها. وتطبق الضمانات المناسبة خلال عملية إتخاذ القرار للتأكد من عدم حدوث تعارض المصالح لتتم المعاملات بصورة قانونية وعادلة ومعقولة.

- كل وثائق تمويل المنح والتزاماتها لا بد أن تحتوي على إقرار بالافصاح عن أي تضارب مصالح محتمل، ويمنع الدفع لأشخاص تم تحديد وجود تضارب مصالح محتمل معهم.

- لا يستفيد الأمناء أو المسؤولون أو الموظفون أو أقاربهم من الدرجة الأولى من المنح. ولا يمكن استخدام التمويل القادم من المؤسسة في صورة منح أو تعاقدات لدفع رواتب أو تسديد أية نفقات لموظفي المؤسسة. ويجب الإفصاح عن أية تعاقدات لتقديم خدمات لصالح أقارب الدرجة الأولى لأي من الأمناء أو الموظفين أو المسؤولين في المؤسسة، والتأكد من عدالتها ومعقوليتها لمزودي الخدمات.

- لا يجوز أن يضطلع أي مسؤول أو موظف بالعمل كمسؤول أو مسؤول مشارك عن أي برنامج يحصل على منحة، أو كمدير لأي من التعاقدات المتعلقة بمنظمة يكون هو أو أي من أقاربه من الدرجة الأولى أعضاء في مجلس أمناءها أو في أي لجنة لها سلطة إتخاذ القرار فيها، أو كموظف في المنظمة، أو لديه ملكية بها، أو لديه غير ذلك من أشكال تضارب المصالح.

- لا يجوز لمسؤول أو موظف أن تكون له سلطة إتخاذ القرار النهائي على منحة أو عقد أو أي من التعاملات المادية التي قد يكون فيها تعارض مصالح محتمل له.

- يمتنع عضو مجلس الأمناء عن التصويت على أي منحة أو تعامل مالي آخر يوجد به تعارض مصلحة. وهذا العضو قد يناقش المنحة أو التعامل المالي مع الأمناء الآخرين أو المسؤولين والموظفين، ويحتسب في النصاب القانوني للحضور، ولكن يترك الاجتماع أثناء التصويت على المعاملة.

- لا يتقاضى الأمناء والموظفون والمسؤولون أجوراً أو يتلقوا تعويضات عن أية أنشطة، أو يحصلوا على هدايا قيمة بما يزيد عن 50 دولار من أية منظمة أو شخص لديه، أو يغلب الظن أنه سيكون طرف، في تحويل مالي مع المؤسسة. ولا يمتد

هذا الحظر إلى تلقي هدايا شخصية يمكن اثبات عدم صلتها بأعمال المؤسسة مثل هدايا أعياد الميلاد من الأصدقاء. وحين يكون من المناسب تلقي هدية بالنيابة عن المؤسسة بما يزيد عن 50 دولار، تسلم الهدية للمؤسسة. ويتولى مجلس الأمناء إقرار الاستثناءات.

- لا يتقاضى المسؤولون والموظفون، خلال فترة عملهم بالمؤسسة، أجوراً أو يتلقون أي منافع أخرى جراء نشر كتب أو مقالات أو أية أعمال مبنية على عملهم بالمؤسسة ونتاج له. وتعد المنتجات والمنشورات التي يطورونها خلال فترة عملهم مملوكة للمؤسسة. وتقوم المؤسسة، وفقاً لتقديرها، بتوجيه هذا العائد أو الدخل لصالح منظمات خيرية أخرى قد يزيكها الموظف. ويعد الموظف مسبقاً خطاب تفاهم قبل الاتفاق على النشر أو تطوير منتج ما. ويحتفظ الموظف بأي دخل يحصل عليه من أعمال أو منتجات استكملت قبل بدء توظيفه مع المؤسسة.

الانتماءات والإفصاح

- يجب على الأمناء والمسؤولين والموظفين التوقيع في بداية تعيينهم وأثناء فترات عملهم على شهادة الامتثال لعدم تضارب المصالح وتجديدها سنوياً.

- الأمناء والمسؤولون والموظفون الذين لديهم سلطة إتخاذ قرارات المنح والعقود أو أية تعاملات مالية مرتبطة بموارد المؤسسة لابد من إفصاحهم سنوياً عن أية ارتباطات أخرى مع منظمات أو متعاقدين أو أشخاص قد تشكل الصلة معهم تضارب مصالح. ويقع على عاتق هؤلاء المسؤولين تجديد الإفصاح بصورة دورية.

- قد يطلب من الأمناء والمسؤولين تقديم وثائق إضافية للامتثال مع المتطلبات الحكومية أو المعايير الأخلاقية التي تتبناها المؤسسة.

- قد يفصح كل الموظف، بصورة طوعية، في قواعد بيانات المؤسسة عن ارتباطاتهم بالمنظمات الخارجية أو المتعاقدين.



ميثاق مؤسسة فورد المعدل

والصادر في 17 أكتوبر 2022 (بنود مجلس الأمناء)¹

مجلس الأمناء

العدد: تنظم المؤسسة وفقاً لحوكمة مجلس الأمناء. ولذلك، يتم تحديد عدد الأمناء من وقت لآخر بواسطة المجلس ذاته، على ألا يقل عددهم عن سبعة ولا يزيد عن عشرين.

الانتخاب ومدة العضوية: ينتخب الأمناء في أي اجتماع لمجلس الأمناء بأغلبية الأصوات. وتبدأ مدة شغل العضو، بخلاف الرئيس، لمنصبه من تاريخ انتخابه، وتنتهي باختتام آخر لقاء سنوي أو اعتيادي لمجلس الأمناء في العام السادس من هذه المدة (سواء أكمل سلفه مدته أم لم يكملها). ويجوز إعادة انتخاب الأمناء بما لا يزيد عن مدة واحدة تالية. وبعد ذلك، يجوز شغل الأمين لمنصبه لمدد إضافية شريطة أن يكون قد أخلى هذا المنصب لمدة لا تقل عن عام قبل تولي مدد إضافية. ويتمتع رئيس المؤسسة بعضوية مجلس الأمناء بحكم منصبه.

الاستقلالية: يكون معظم أعضاء مجلس الأمناء «مستقلين» وفقاً للتعريف الذي يحدده المجلس من حين لآخر.

الاجتماعات:

- مكان الاجتماع: تتم اجتماعات مجالس الأمناء في المكان المشار إليه في إخطار الاجتماع.

- جدول الاجتماعات: يعقد الاجتماع السنوي لمجلس الأمناء في الخميس الثاني من شهر فبراير أو كما يقرر الأمناء. ويجوز عقد الأمناء لاجتماعات دورية أخرى وفقاً لما يحدده. وتجوز دعوة سكرتير المجلس لاجتماعات خاصة في أي وقت، وفي حال غياب السكرتير يتولى نائبه توجيه الدعوة، استجابة لطلب مكتوب من رئيس المجلس أو رئيس المؤسسة أو ما لا يقل عن ثلث الأعضاء.

- الإخطار بالاجتماع: يتم إرسال إخطارات بالاجتماعات قبل ما لا يقل عن عشرة أيام

1- ميثاق مؤسسة فورد الأمريكية، المعدل والصادر بتاريخ 17 أكتوبر 2022، <https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2022-october-restated-bylaws.pdf/03/content/uploads/2015>، ص. 1-3.

من تاريخ الإنعقاد، ويحدد الإخطار مكان الاجتماع وتاريخه وساعة حدوثة. ويرسل سكرتير المجلس الإخطار، وفي حال غيابه يرسلها نائبه أو أي موظف يحدده رئيس المجلس أو رئيس المؤسسة.

- الموافقة على الاجتماعات: تعد الإجراءات المتخذة في أي اجتماع صالحة طالما اتخذت في اجتماع تم وفقاً للقواعد الأخرى المتضمنة في هذا الميثاق، وفي حضور النصاب القانوني للأعضاء، وإذا تنازل الأعضاء غير الحاضرين، سواء قبل الاجتماع أو بعده، عن الحق في الإخطار. وتجمع كافة التنازلات كجزء من محضر الاجتماع.

- تنظيم الاجتماعات: يترأس الاجتماع رئيس مجلس الأمناء، أو يعين، حال غيابه، رئيساً مؤقتاً، أو يختار الأمناء أحداً منهم لرئاسة الاجتماع، إذا ما أخفق الرئيس في ذلك. ويقوم سكرتير المجلس بمهام السكرتارية، وفي حال غيابه يعين الرئيس من ينوب عنه في ذلك.

- النصاب القانوني للاجتماعات: أغلبية أعضاء مجلس الأمناء الشاغلين لمناصبهم أو أغلبية أعضاء لجنة ما يعتبرون نصاباً قانونياً للمضي في إدارة أعمال أي اجتماع، باستثناء ما ينص عليه القانون أو ورد في هذا الميثاق. وتعامل قرارات أغلبية مجلس الأمناء في أي اجتماع يبلغ الحضور فيه النصاب القانوني باعتبارها قرارات صادرة من مجلس الأمناء. وفي غياب النصاب القانوني، يؤجل أغلبية الأمناء أو أغلبية أعضاء اللجنة الحاضرين الاجتماع حتى ميعاد آخر يستوفي فيه النصاب القانوني. يتمتع كل أمين بحق التصويت بصوت واحد ولا يمكن التصويت بالوكالة خلال اجتماعات مجالس الأمناء.

- الإجراءات المتخذة بدون عقد اجتماع: في حال توافق أعضاء مجلس الأمناء أو الأعضاء في أي لجنة كتابياً أو عن طريق أي وسيلة تواصل إلكتروني على إتخاذ المؤسسة أو اللجنة أي إجراء، يعد هذا الإجراء صالحاً كأنه اتخذ خلال اجتماع لمجلس الأمناء أو اللجنة. وتقدم الموافقات بالإجماع إلى سكرتير المجلس.

- المقابلة عن طريق الهاتف: يجوز مشاركة عضو مجلس الأمناء أو أية لجنة في الاجتماع عن طريق الهاتف أو وسائل اتصال أخرى عن بعد يتمكن عن طريقها كافة الأعضاء الحاضرين من سماع بعضهم البعض، وتعتبر مشاركته كأنها حضور شخصي للاجتماع.



الاستقالة والعزل وشغور المناصب: يجوز لأي عضو من أعضاء مجلس الأمناء تقديم الاستقالة في أي وقت عن طريق تقديم إشعار كتابي لرئيس المجلس أو رئيس المؤسسة أو سكرتير المجلس أو مجلس الأمناء. وتسري الاستقالة عند استلام الإشعار أو في أي وقت لاحق إذا نص الإشعار على ذلك. ويجوز عزل أي وصي بصورة مسبقة عبر التصويت بأغلبية مجلس الأمناء في اجتماع خاص تمت الدعوة إليه لهذا الغرض. وأي شغور للمنصب ينتج عن التقاعد أو العزل أو أي سبب آخر يتم ملئه بانتخاب عضو جديد تصوت له أغلبية الأمناء المتبقين، حتى لو كان عددهم أقل من النصاب القانوني، في أي اجتماع للمجلس.

المقابل المالي: يتلقى أعضاء مجلس الأمناء مقابل مالي جراء خدماتهم في مجلس الأمناء، ويحدد المجلس هذه التعويضات وأي تعويض لنفقات تحملوها نتيجة ممارستهم لمسؤولياتهم. ولا يوجد في هذه الوثيقة ما يمنع الأمين من خدمة المؤسسة في أي موقع آخر وتلقي مقابل لذلك.



7 الاحتياج رقم

بناء القدرات المؤسسية في المؤسسات الأهلية

يقصد ببناء القدرات تطوير مهارات المؤسسة في الجوانب التشغيلية والمحاسبية والتنظيمية لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية بهدف تحسين رسالتها في المستقبل¹. ويتم ذلك من خلال بناء شراكات أو تنسيق وتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية وبيوت الخبرة لتطوير برامج دراسية أو عقد دورات تدريبية لتأهيل الكوادر المناسبة للعمل في المؤسسات الأهلية. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: إصدار دليل أدوات تقويم القدرات المؤسسية (مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت)؛ و كلية عائلة ليلي لدراسات العمل الخيري التابعة لجامعة إنديانا؛ ومركز كفاءة القطاع الخيري التابع لجامعة لندن. ويمكن تضمين كلية هيرتي الألمانية في هذا السياق، وتفصل ضمن ممارسات احتياج «التشبيك مع المؤسسات المجتمعية».

وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تقدمها في بناء القدرات والجهات المشتركة في هذه الجهود.

1- What is Capacity Building. National Council of Non-Profits. <https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/governance-leadership/what-capacity-building#:~:text=Capacity%20building%20is%20whatever%20is,its%20mission%20into%20the%20future>.



1 - إصدار دليل أدوات تقويم القدرات المؤسسية (مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت)¹

اشتركت مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت مع بيت خبرة Informing Change لإصدار دليل للتعريف بالأدوات المتاحة لتقويم القدرات المؤسسية في الجهات الخيرية. وتم ذلك عن طريق إجراء مسح مكتبي لهذه الأدوات، وعقد مقابلات مع مستخدميها في المؤسسات الخيرية، والتعرف على هذه الأدوات من خلال قواعد البيانات، بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة لبيت الخبرة المذكور فيما يتعلق بتقديم استشارات حول تطوير القدرات لعدد من الجهات غير الربحية.

وتعاون بيت الخبرة مع المؤسسة في جمع البيانات وفحصها، ومراجعة الأدبيات والمواقع الإلكترونية عن أدوات التقويم المؤسسي المتاحة، وعقد لقاءات مع المتخصصين للتعرف على الأدوات القديمة والحديثة.

وشمل هذا البحث حوالي 91 أداة، 48 أداة يمكنها تقويم جوانب مؤسسية متعددة، فيما تمثل 43 مصادر إرشادية وقوائم تدقيق. وجمع الدليل قاعدة بيانات لكل أداة من هذه الأدوات لتنظيم المعلومات عنها، بما يشمل خلفياتها وصناعاتها، والقدرات التي تصلح لتقويمها، وغيرها من المعلومات التفصيلية. ولم يتعرض الدليل للأدوات التي تقتصر في تقويمها على جانب واحد من القدرات، مثل مجلس الأمناء أو الإدارة المالية أو القيادة أو جمع التبرعات.

❖ وخلص الدليل إلى أن أهم وظائف أدوات التقويم المؤسسي هي:

- بلورة إطار عام لتسهيل تنظيم الانطباعات الفردية عن تطور المؤسسة.
- مساعدة أصحاب المصلحة على تحديد المخاوف المشتركة وأولويات الأفعال.
- توفير لغة مشتركة لمناقشة القضايا المؤسسية الصعبة، وتركيز الحوار حول الأسئلة المتضمنة في الأداة أكثر من مجرد الأفكار الشخصية.

1- A Guide to Organizational Capacity Assessment Tools: Finding—and Using—the Right Tool for the Job. Prepared for William & Flora Hewlett Foundation. Prepared by Informing Change October 2017. <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2017/11/A-Guide-to-Using-OCA-Tools.pdf>

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التعريف بأدوات تقويم القدرات المؤسسية في الجهات الخيرية على وجه الخصوص.
- تقديم وصف دقيق لكل أداة تقويمية لتسهيل اختيار الأنسب.
- شراكة مؤسسة هيوليت مع بيت خبرة جمعت المهارات العملية للمؤسسة مع الأبعاد النظرية والبحثية لدى بيت الخبرة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

التخطيط الاستراتيجي لتقويم جهود بناء القدرات، وتحديد مواطن القوة والضعف والاحتياج.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

توافر بيوت الخبرة المتخصصة في تقديم استشارات لبناء القدرات المؤسسية وتقويمها في مجال العمل غير الربحي.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

وفر الدليل قاعدة بيانات وافية عن الأدوات المتنوعة لتقويم القدرات المؤسسية لتسهيل الاختيار والمفاضلة فيما بينها على حسب الأدوار المختلفة داخل المؤسسات الخيرية.

وجد الدليل أن الأدوات الأكثر انتشاراً في تقويم القدرات المؤسسية للمؤسسات الخيرية هي:

- McKinsey & Company – Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT)
 - Marguerite Casey Foundation – Organizational Capacity Assessment Tool
 - TCC Group – Core Capacity Assessment Tool (CCAT)
 - Social Venture Partners – Organizational Capacity Assessment Tool
 - PACT – Organizational Capacity Assessment
 - Venture Philanthropy Partners – McKinsey Capacity Assessment Grid
- ومجموعات الأدوات المظلة بالأخضر طورتها بيوت خبرة متخصصة في قياس الأثر الخيري، مما يسهل الاختيار فيما بين هذه المجموعات المتنوعة من الأدوات.

2 - كلية عائلة ليلي لدراسات العمل الخيري التابعة لجامعة إنديانا

¹ Lilly Family School of Philanthropy

هي أول كلية في العالم تركز على تدريس دراسات العمل الخيري والبحث فيها. تأسست في عام 2012، وافتتحت في العام التالي لتحمل اسم واحدة من أكبر العائلات المانحة في الولايات المتحدة لتكريم عطائها على مدى عقود. وتستكمل

1- <https://philanthropy.iupui.edu/index.html>



الكلية مسيرة مركز دراسات العمل الخيري التابع لجامعة إنديانا الذي أنشأ في عام 1987. وتقدم الكلية درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في المجال، وأسست أيضاً أول كرسي وقفي لدراسات العمل الخيري.

◆ الاستشارات والشراكات

يقدم فريق الكلية استشارات وتقويم للجهات غير الربحية والمؤسسات الخيرية والشركات. ويتمتع فريق القسم البحثي بفهم متعمق للقطاع غير الربحي، وخبرة في تطبيق المناهج البحثية الصارمة. ويمكنهم ذلك من إجراء مشروعات بحثية لصالح المنظمات المحلية والوطنية والعالمية.¹

◆ الدرجات العلمية

تقدم الكلية أول درجة دكتوراه مهنية في قيادة العمل الخيري (Professional Doctorate in Philanthropic Leadership). وتعرف الطلاب على أحدث أدوات قيادة العمل الخيري والتطبيقات الإبداعية للبحوث والدراسات والمعلومات المتاحة حالياً لابتكار حلول للمشاكل العالمية من خلال مبادرات القطاع غير الربحي والمبادرات عابرة القطاعات.²

◆ شهادة في إدارة المؤسسات غير الربحية

تقدم الكلية بالتعاون مع كلية الشؤون العامة والبيئة شهادة في إدارة المؤسسات غير الربحية لتدريب الطلاب على ذلك بما يشمل المهارات الإدارية والمالية.³

1- Knowledge that Informs Practices. <https://philanthropy.iupui.edu/research/partnerships/index.html>; Partner with Our Research Team. <https://philanthropy.iupui.edu/research/contract-research/index.html>

2- <https://philanthropy.iupui.edu/academics/phild/index.html>

3- https://bulletins.iu.edu/iupui/2021-2022/schools/oneill-spea/undergraduate-programs/minors-certificates/cert-nonprofit-mgmt.shtml?_gl=1*j32aw*_ga*MjA3OTI5NjQyMi4xNjk2MDY0Njg4*_ga_61CH0D2DQW*MTY5NzY0MTcwMy4zLjEuMTY5NzY0MjMyNi40Mi4wLjA.&_ga=2.63246502.807764334.1697635432-2079296422.1696064688



تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التخصص الدقيق في مجال العمل الخيري.
- توافر الخبرة في تدريب الكوادر البشرية بما يجمع بين تلقي أحدث النظريات والتدريب على تطبيقها بصورة إبداعية.
- تقديم استشارات تفصيلية في مجال تخصصها في صورة شراكات مع المؤسسات الخيرية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

الخبرة الطويلة في مجال دراسات العمل الخيري.
توافر الكوادر البشرية التي تجمع بين التخصص العلمي والخبرة في تقديم استشارات للجهات المانحة والجمعيات الخيرية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

التمويل المقدم من وقفية عائلة ليلي لدعم تأسيس الكلية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تعد الكلية هي الأولى في العالم المتخصصة في دراسات العمل الخيري. ومن ثم، تمنح دراسات متخصصة للتدريب على إدارة المؤسسات الخيرية والتخطيط لها. كما تقدم استشارات عملية في مجالات تخصصها للجهات المانحة.



3 - مركز فعالية القطاع الخيري في جامعة لندن

Center for Charity Effectiveness¹

أسس في عام 2004 عن طريق شراكة بين كلية الأعمال في جامعة لندن وشركة Worshipful of Management Consultants. ويرتكز على رؤية مديره المؤسس الأستاذ الدكتور إيان بروس الذي استهدف أن يحظى القطاع الخيري والتطوعي بنفس مستوى كفاءة القيادة والتطور المهني في القطاع الخاص.

◆ ويقدم المركز ثلاثة أنواع من الخدمات لتحقيق رسالته، وهي:

1 - البرامج الدراسية²

يعد المركز من أوائل الجهات، خارج أمريكا الشمالية، التي قدمت دراسات وشهادات عليا في مجال إدارة القطاع غير الربحي وتدريب القيادات.

ويقدم العديد من درجات ماجستير والدبلومات العليا في التخصصات التالية:

- دبلوم وماجستير في المحاسبة والإدارة المالية في القطاع الخيري.
- دبلوم وماجستير وشهادة عليا في العمل الخيري وتقديم المنح والاستثمار الاجتماعي.

- دبلوم وماجستير في تسويق القطاع الخيري وجمع التبرعات.

- دبلوم وماجستير في إدارة المنظمات غير الحكومية³.

- دبلوم وماجستير في إدارة القطاع التطوعي.

والدرجات العلمية المقدمة معتمدة من مجلس المراكز الأكاديمية المتخصصة في دراسات القطاع غير الربحي. وتستهدف هذه البرامج مديري المؤسسات غير الربحية وقياداتها العليا، حيث تجمع بين الدراسة الأكاديمية والفهم المتعمق لمهارات القيادة والإدارة اللازمة لمواجهة تحدي قيادة هذه المؤسسات بفعالية.

1- <https://www.bayes.city.ac.uk/faculties-and-research/centres/cce>

2- <https://www.bayes.city.ac.uk/faculties-and-research/centres/cce/courses>

3- تفاصيل ماجستير إدارة المنظمات غير الحكومية،

https://www.bayes.city.ac.uk/data/assets/pdf_file/0005/707981/PgDip-MSc-NGO-Management-Course-Overview-Oct2023.pdf



ويجمع أساتذة هذه البرامج بين الخبرة النظرية الأكاديمية والتطبيقات العملية لإدارة المنظمات غير الربحية.

وتمتد الدراسة على مدار عامين بصورة الدوام الجزئي لتوفر المرونة الكافية لاختيار القيادات للبرنامج الذي يريدونه. ويمكنهم تغطية موضوع واحد بصورة معمقة من خلال تقديم رسالة ماجستير أو استكمال عدة مواد كبديل عن الرسالة. وتشترط كل برامج الماجستير الحضور مرة شهرياً للمحاضرات التي تتم عادة بعد الظهر يوم الجمعة وعلى مدار يوم السبت من كل أسبوع.

2 - برامج التطوير المهني¹

يوفر المجلس عدة برامج منتظمة لتطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادات القطاع غير الربحي بدون تحصيل شهادة عليا، منها على سبيل المثال:

- سلسلة لقاءات بعنوان «القيادات الفذة» لتقديم أحدث الأفكار حول القطاع غير الربحي.

- سلسلة لقاءات بعنوان «القيادة المالية الملهمة» تتم بالتعاون مع جهات مالية متخصصة للتركيز على المهنية المالية في القطاع الخيري.

- لقاءات «المديرين التنفيذيين الجدد» لتطوير مهاراتهم في بداية نشاطهم.
- لقاءات «القيادة الحديثة» leading Edge استحدثت مؤخراً لتعريف القيادات الجديدة بأسس تنمية مهارات القيادات المتميزة.

- لقاءات «إلهام القيادات التنفيذية» لتمكين قيادات القطاع غير الربحي من المضي باتجاه التحول لقيادات تنفيذية من خلال زيادة الثقة والتميز في الأدوار القيادية الحالية.

- لقاءات «إعادة تهيل المنظمات واستدامتها المالية» لمساعدة أمناء المؤسسات الخيرية وقياداتها على الاطلاع على النظم التشغيلية والمالية وتطوير استراتيجيات لإعادة هيكلة منظماتهم.

1- Professional Development Programs. <https://www.bayes.city.ac.uk/faculties-and-research/centres/cce/professional-development-programmes>





3 - استشارات وخدمات تجارية¹

يقدم المركز العديد من الخدمات والاستشارات مدفوعة الأجر لصالح المؤسسات الخيرية والقطاع غير الربحي في جوانب: التدريب، وتطوير الحوكمة ومراجعتها، وتطوير القيادة، والاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. ويتم تصميم الاستشارات والخدمات المقدمة وفقاً لظروف كل مؤسسة واحتياجاتها، ويمتد ذلك ما بين استشارات البداية وحتى قياس الأثر. وعلى خلاف مكاتب الخدمة والاستشارات الأخرى، يعد قسم الاستشارات في مركز كفاءة القطاع الخيري غير هادف للربح، حيث يوجه أرباحه لخدمة المركز.

وبالإضافة إلى هذه الخدمات والبرامج، يتعاون المركز مع بودكاست "العمل الخيري الجيد والعمل الخيري السيئ"² لإصدار بودكاست «حوارات» المصمم لزيادة التفاعل مع القضايا الحالية وتحديات القطاع غير الربحي والخيري. ويصدر المركز تقارير وبحوث دورية وأدلة إرشادات عن الموضوعات المرتبطة بمجالات استشاراته كالحوكمة المعاصر وإرشادات بناء الحوكمة.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التخصص في بناء القدرات الإدارية للقطاع الخيري وقياداته.
- مرونة البرامج المقدمة لتلائم الاحتياجات المتنوعة لقيادات القطاع الخيري.
- تراكم الخبرات الأكاديمية والعملية والاستشارية.

1- Consultancy and Business Services. <https://www.bayes.city.ac.uk/faculties-and-research/centres/cce/business-services>

2- <https://www.goodcharitybadcharity.com/>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافر الخبرات الأكاديمية والعملية اللازمة لتقديم برامج تطبيقية في إدارة العمل الخيري.
- التخصص في جوانب إدارة العمل الخيري وغير الربحي بصورة استثنائية ليكون الأول في أوروبا في هذا الصدد.
- المرونة في تقديم برامج متنوعة لتلائم الاحتياجات المختلفة لقيادات العمل الخيري.
- توافر الاستشارات المصممة لصالح جهات خيرية لتناسب احتياجاتها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- استجابة الجهات الخيرية للتعاون مع المركز والاستفادة من خدماته، سواء الأكاديمية أو الاستشارية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

اعتمدت برامج الماجستير التي يقدمها المركز من مجلس المراكز البحثية المتخصصة في دراسات القطاع غير الربحي Nonprofit Academic Centers (NACC) Council). وتلقت البرامج الاعتماد في 2019 لتصبح بين المجموعة الأولى التي تتلقى هذا الاعتماد. ويعتمد هذا المجلس العديد من برامج دراسات القطاع غير الربحي وغير الحكومي وإدارتها، والريادة المجتمعية، وقيادة المنظمات المجتمعية، ودراسات القطاع الخيري وإدارته، بحيث تكون رسالة القطاع المدني وفلسفته في صميم المواد المقدمة في الدرجات العلمية المعتمدة.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

بالتزامن مع تطور النظم المالية والإدارية، تتطلع المؤسسات السعودية لبناء قدراتها المؤسسية بما يواكب أحدث النظم الإدارية. وتأسست في السنوات الأخيرة العديد من البرامج التعليمية الهادفة لتدريب الكوادر البشرية على إدارة المؤسسات الأهلية، مثل دبلوم «المشارك في العمل الخيري» الذي تقدمه كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع التابعة لجامعة الملك سعود¹. إلا أن وصف مقررات البرنامج يبين أنها لا توفر التدريب المعمق لطلابها في مجالات إدارة المؤسسات الأهلية، بل تقدم رؤية عامة عن الجوانب الإدارية². وفي هذا الإطار، يمكن الاستفادة من الممارسات العالمية على النحو التالي:

◆ مشاركة المؤسسات الأهلية مع بيوت الخبرة أو مراكز البحوث في إصدار دليل، أو أكثر، متخصص في أدوات تقويم القدرات المؤسسية. ويجب ألا تقتصر مشاركة المؤسسة على التمويل، بل تقديم الخبرات العملية في مجال تقويم القدرات المؤسسية للوقوف على جوانب النقص أو التميز.

◆ اعتماد المؤسسات الأهلية على أدوات علمية لتقويم القدرات المؤسسية لبيان مجالات احتياج بناء القدرات أو تحديثها من عدمه.

◆ تأسيس كليات متخصصة في دراسات العمل الخيري وتطبيقاتها، بحيث توفر برامج متكاملة ومكثفة في مجال أهداف العمل الخيري والقطاع غير الربحي وإدارته والتخطيط له وشراكاته وغيرها من جوانب حركته وأنشطته. ويحتاج القطاع غير الربحي السعودي هذه النوعية من الكوادر المتخصصة التي تجمع بين الرؤية والحركة.

◆ إنشاء أو رعاية مراكز بحثية أو بيوت خبرة تقدم استشارات متخصصة في مجالات حوكمة العمل الخيري وقيادته لتراعي خصوصية هذا القطاع ورسالته المجتمعية.

◆ يتطلب التوسع في القطاع الخيري في المملكة تأسيس برامج تعليمية ورعاية برامج تدريبية لبناء القدرات ومأسستها بصورة مستدامة لتوفر خدمات دائمة وبرامج مرنة لكوادر القطاع الخيري وقياداته.

1- <https://ascs.ksu.edu.sa/ar/node/926>

2- لمزيد من التفاصيل، انظر وصف مقررات دبلوم المشارك في العمل الخيري:

https://ascs.ksu.edu.sa/sites/ascs.ksu.edu.sa/files/attach/wsf_mqrrt_brnmj_dblwm_lml_lkhyry.pdf



الاحتياج رقم 8

رسم صورة ذهنية إيجابية عن القطاع المانح: آليات وأدوات

يقصد بذلك أهمية تأسيس آليات للترويج للقطاع المانح، والتعريف بأنشطته المجتمعية، ونشر ثقافة العمل الخيري من خلال دعم وسائل الإعلام المعنية بهذه الرسالة. وتضم الحالات المدروسة بترتيب بياناتها: برنامج «بناء ثقافات الانتماء» التابع لشبكة أوميديار؛ عضوية مجلس المؤسسات والاستفادة من خدماته؛ والانضمام إلى مواقع التواصل الاجتماعي؛ ودعم مجلة تحالف «Alliance». وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الجهات المانحة وتباين الآليات والأدوات المستخدمة.

1 - برنامج «بناء ثقافات الانتماء» التابع لشبكة أوميديار¹

دشنت الشبكة برنامجها «دعم ثقافات الانتماء في مجتمع متعدد» منذ عام 2018 لتمويل الجهات والأفراد المهتمة بتقوية الشبكات والرؤى الصاعدة والقيم اليومية التي تعمق انتماءات الأفراد وانخراطهم المدني في المجتمعات التعددية. وقدمت المؤسسة العديد من المنح والاستثمارات لصالح الشبكات الإعلامية والثقافية والمراكز البحثية والجامعات. ولا تقبل الشبكة المقترحات أو الخطط غير المدعومة للتقديم، وإنما توفر إستثماراتها ومنحها بناءً على أولويات برنامجها ولصالح الجهات

1-التعريف ببرنامج «بناء ثقافات الانتماء»

المدعوة في إطار شركائها والمتواصلين معها¹.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- يرسم البرنامج صورة إيجابية عن ثقافة الانتماء والانخراط المدني الذي يرتبط بممارسات المؤسسة وأهدافها الرامية للتغيير الاجتماعي.
- يوفر البرنامج بنية مؤسسية مستقرة واستدامة مالية لآليات دعم ثقافة الانخراط المدني والتغيير الاجتماعي.
- تستهدف الأنشطة والجهات المتلقية إحداث تغيير عميق في ثقافة المجتمعات المعنية، مما يجعله تحول طويل المدى.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- تبني المؤسسة لتوظيف اقتربات غير تقليدية في التعامل مع قضية التغيير الاجتماعي.
- دعم الشبكات الإعلامية والبحثية في إطار خطة استراتيجية طويلة المدى لتغيير الثقافة المجتمعية، بما استدعى تخصيص أحد برامج المؤسسة لذلك.
- توافر الكوادر البشرية في المؤسسة التي تهتم بمتابعة أنشطة الشبكات الإعلامية والبحثية واختيار الأصح منها لتلقي منح المؤسسة أو استثماراتها في مجال بناء ثقافة الانتماء.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر الجهات الإعلامية والشبكات البحثية ذات الاهتمام المشترك مع المؤسسة والمؤهلة لتلقي المنح.

1- الجهات المتلقية لمنح برنامج "بناء ثقافات الانتماء"،



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

قدمت المؤسسة منذ عام 2018 منحةً واستثمارات للعديد من الشبكات الإعلامية وبحثية في إطار برنامجها، منها منحةً لثمانية وعشرين جهة متلقية في الفترة ما بين أبريل وسبتمبر 2023¹. ونجحت الشبكة بتمويلها في تشكيل صورة إيجابية عن جهود الانخراط المدني والتغيير الاجتماعي المتعلق بأهدافها. وتشير كثافة المنح المقدمة والجهات المتلقية إلى بذل جهود حثيثة لإحداث تغيير بنيوي ومستدام في هذا المجال.

1-الجهات المتلقية لمنح برنامج "بناء ثقافات الانتماء"،

<https://omidyar.com/building-cultures-of-belonging-partners/>

2 - عضوية مجلس المؤسسات ودعمه والاستفادة

من خدمات التشبيك به

The Council on Foundation

<https://cof.org/>

يقدم مجلس المؤسسات بالولايات المتحدة خدمات لقطاع العمل الخيري منذ عام 1964، ويشمل ذلك المؤسسات العائلية والمستقلة. ويوفر العديد من الخدمات والفرص للمؤسسات الأهلية المانحة بما يتناسب مع تنوعها واحتياجاتها، ويغطي تخطيط السياسات العامة وإرشادات المنح العالمي والتشبيك بين مدراء المؤسسات المانحة والتواصل مع الشركاء. والمجلس جهة غير هادفة للربح قائمة على نظام العضوية، ولديه 850 منظمة عضو من الولايات المتحدة وأنحاء العالم تسعى لبناء الثقة في العمل الخيري ومد جسور العطاء ودمج اقتراحات أوسع وحلول مشتركة للقضايا الاجتماعية.



ملحوظة: توجد مؤسسات مشابهة في المملكة المتحدة وألمانيا توفر خدمات مشابهة لأعضائها من المؤسسات المانحة.

◆ يوفر مجلس المؤسسات من خلال عضويته¹:

- التشبيك مع العديد من المؤسسات المانحة والجهات الخيرية.
- يعقد لقاءات دورية للتعريف بالعمل الخيري والجهات المانحة.
- يدير منتدى إلكتروني للتواصل بين فرق عمل المؤسسات الخيرية، وتبادل المعرفة المتخصصة.
- يقدم نصائح مفصلة حول كيفية العمل مع الإعلام، وهي من الخدمات المخصصة للأعضاء المشتركين².
- تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية³:
- تقديم استشارات إعلامية متخصصة لتحسين صورة القطاع المانح.
- انخراط المجلس في عقد لقاءات والتشبيك بين المانحين والمتلقين والكيانات المجتمعية الأخرى للترويج للعمل الخيري والمشاركة المدنية.
- توفير ملتقيات حضورية وشبكات إلكترونية لتبادل الخبرات والتعريف بالقطاع المانح ومؤسساته المتنوعة وأنشطته المختلفة.

1- خدمات مجلس المؤسسات للمؤسسات الخاصة،

<https://cof.org/programs-services/private-foundation>

2- Getting Started with social media, <https://cof.org/content/working-media>

3- <https://cof.org/about/our-supporters>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- يستهدف المجلس مساعدة المؤسسات المانحة ودعمها كهدف أساسي لتأسيسه. ويتمتع بفريق عمل متخصص في تقديم الاستشارات لها.

- يركز المجلس في تمويله وإدارته على دعم المؤسسات المانحة وعوائد تقديم الخدمات لصالحها. وبالتالي، يعمل على تحفيز البيئة المناسبة لعملها، سواء بالتشبيك فيما بينها أو تقديم النصائح لها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- عمق التعاون بين المجلس والمؤسسات المانحة المعنية بخدماته.
- تعاون المجلس مع عدد من الجهات البحثية والأكاديمية والفنية المتخصصة لضمان كفاءة خدماته المقدمة للمؤسسات المانحة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يقدم المجلس خدماته للمؤسسات المانحة على مدار 75 عاماً الماضية، وتوسعت عضويته لـ 850 مؤسسة. وبالتالي، يتمتع بشبكة واسعة من الأعضاء لفترة زمنية طويلة. يضطلع المجلس بالمهام الإعلامية والاستشارية وتبادل المعرفة والتشبيك بين المؤسسات المانحة لضمان تحسين بيئة عملها. ويسهل ذلك على المؤسسات التركيز في تخطيط برامجها وتنفيذها.

3 - الانضمام إلى مواقع التواصل الاجتماعي

يوصي خبراء مجلس المؤسسات عملائهم من المؤسسات المانحة بضرورة الاهتمام بوسائل التواصل الاجتماعي¹.

◆ يقترح الخبراء إتخاذ المؤسسات المانحة للخطوات التالية:

- استكشاف المعلومات والإمكانيات المتاحة على مواقع التواصل الاجتماعي والتعرف على استراتيجيات المؤسسات المشابهة.
- تحديد أهداف المؤسسة من الانخراط على مواقع التواصل الاجتماعي، هل استهداف المتلقين؟ أم بناء الوعي حول المنح المتاحة؟ أم التشبيك مع المؤسسات المناظرة؟
- تحديد مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر إفادة للمؤسسة في إطار غايتها وأهدافها.
- دمج التواصل الاجتماعي كجزء من الاستراتيجية الإعلامية للمؤسسة، سواء أتمت إدارته داخلياً أم بالاستعانة بفريق عمل خارجي.
- تطوير سياسة لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، وتحديد مواعيد النشر، والمسؤول عنه في المؤسسة، والمحتوى المستهدف.
- ومن أبرز الوسائل المتاحة، المدونات والفيسبوك واللينكد إن وموقع إكس (تويتر سابقاً) وتيك توك.

◆ وتتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- الوصول إلى العديد من المتفاعلين الجدد، وبالنظر لاهتمام الشباب بالتقنية وانتشار حصولهم على المعلومات من هذه المواقع يمكن مخاطبتهم بصورة مباشرة عليها.

1- التوصيات الواردة في هذه الممارسة مستقاة من مقالة «البدء مع مواقع التواصل الاجتماعي» الواردة في موقع مجلس المؤسسات:

Getting Started with Social Media, <https://cof.org/content/working-media>



- تسهيل الوصول للمؤسسة والتواصل معها، بهدف كسر الحواجز بين المانحين والمتلقين، وتشجيع التداور بينهم حول المنح السابقة والحلول المبتكرة والموضوعات الحديثة محل الاهتمام.
- دعم ثقافة الشفافية والانفتاح بحيث تكون أنشطة المؤسسة معلومة وواضحة.
- التعرف على الاهتمامات المختلفة والانخراط في الحوارات المجتمعية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- سهولة استخدام هذه المواقع لتوظيفها في التعريف بالمؤسسات المانحة وأنشطتها وأهدافها.
- عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية**
- نجاح تجارب المؤسسات الربحية وغيرها في تسويق منتجاتها وتحسين صورتها عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.
- انتشار مواقع التواصل الاجتماعي ونفاذها إلى العديد من شرائح المجتمع بالتزامن مع اهتمام المانحين باستهداف هذه الفئات والتعرف على احتياجاتهم لاستكشاف أولويات التخطيط الاستراتيجي.
- نشر دراسات حول كفاءة مواقع التواصل الاجتماعي وفعاليتها في تغيير الصور الذهنية والأنماط السلوكية للعديد من فئات المجتمع.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يشار إلى حساب «أوكسفام الولايات المتحدة» على موقع إنستجرام كأحد النماذج الناجحة في اجتذاب المتابعين وتحفيزهم على التفاعل مع محتواه. يقوم الحساب بالتعريف بحملات التمويل والتبرع، إلا أنه يقدم محتواه بتصميمات مميزة يتفاعل معها متابعيه بصورة كبيرة. ولدى القائمين عليه توظيف مبتكر للهشتاجات والإنفوجرافيك بما يحفز المتابعين على الانخراط في حوارات هادفة، ويمرر لهم المعلومات بسهولة ويسر. ويعد مستوى التفاعل المرتفع على الحساب أحد مؤشرات نجاحه وفعاليته¹.

1- Jess Woloszyn, 10 Amazing Nonprofits to Follow on Instagram. Feb 21st, 2023. <https://www.classy.org/blog/10-amazing-nonprofits-to-follow-on-instagram/>

4 - مجلة Alliance المدعومة من مؤسسات مانحة

<https://www.alliancemagazine.org/>

بدأت مجلة تحالف Alliance منذ عام 2007 برعاية من استئمان تحالف للنشر Alliance Publishing Trust (APT) بهدف التعريف بالقطاع الخيري والاستثمار الاجتماعي في أنحاء العالم.

◆ تضم مجلة "تحالف" عدة أفرع¹:

- مجلة تحالف وهي مجلة فصلية مطبوعة، وتركز بصورة معمقة على الجوانب المفتاحية في العمل الخيري العالمي.

1- <https://www.alliancemagazine.org/about/>



- Alliance extra

وهي للمشاركين فقط ويشمل محتواها اللقاءات والمقالات المطولة ومقالات الرأي التي تنشر حصرياً على موقع تحالف.

- Latest from alliance

وهي مدونة يومية توفر مساحة للأخبار والتحليل والآراء والنصائح العملية بين ممارسي العمل الخيري على مستوى العالم.

- Alliance events

وهي لقاءات دورية تجمع ممارسي العمل الخيري لمناقشة المقالات المميزة في مجلة تحالف أو أية قضية مهمة أخرى في القطاع. والحضور مجاني لكل المشاركين.

ويقسم موقع المجلة على حسب القضايا محل الاهتمام؛ كدراسات العمل الخيري، والبيئة والتغير المناخي، والاستثمار الاجتماعي، والتعليم، وغيرها من مواطن تأثير القطاع الخيري. كما يوجد تقسيم جغرافي على حسب مناطق العالم ليسهل البحث عن المنطقة موضع الاهتمام. وتوفر المجلة اشتراكاً مجانياً، مدعوماً من الجهات المانحة، للراغبين في الاشتراك من قاطني الدول الأقل دخلاً في العالم. ويغطي هذا الاشتراك في المنطقة العربية كافة الدول، باستثناء دول الخليج.

وتضم قائمة داعمي المجلة العديد من المؤسسات المانحة على مستوى العالم مثل، مؤسسة أوك السويسرية، ومؤسسة ويليام وفلورا هيوليت الأمريكية، ومؤسسة روبرت بوش الألمانية، ومؤسسة فرنسا، ومؤسسة هيلتون كونراد، ومؤسسة المجتمع المفتوح الأمريكية، ومؤسسة تشارلز ستيفارت موت الأمريكية¹. بالإضافة إلى العديد من الداعمين في أقاليم العالم المختلفة الذين يمولون الاشتراكات المجانية، مثل منتدى المؤسسات العربية.

1- <https://www.alliancemagazine.org/funders-sponsors/>

◆ تتمتع ممارسة «دعم مجلة تحالف» بالمميزات التالية:

- تقدم محتوى إعلامي متكامل للترويج لثقافة العمل الخيري ومؤسساته، بما يشمل الأخبار والتحليلات القصيرة والمطولة واللقاءات.
- توظف الأسلوب المقارن في التعريف بأنشطة العمل الخيري ومؤسساته في أنحاء العالم.
- تستكشف القضايا الملحة والمستجدة في ممارسات العمل الخيري والاستثمار الاجتماعي.
- تقيس التأثير الاجتماعي للقطاع الخيري بصورة غير مباشرة من خلال دراسة النتائج وتحليلها.
- تساهم بصورة ملموسة في تغيير الصور الذهنية غير الدقيقة عن القطاع غير الربحي والخيري.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة التجربة الإعلامية من اختيار الموضوعات وكتابتها أو التكليف بالكتابة وتحريرها. أشارت هبة أبو شنيف، المسؤولة الإقليمية للمجلة في الشرق الأوسط، إلى اجتذاب المجلة للعديد من الكوادر الإعلامية القادرة على توصيل رسالة القطاع الخيري والاستثمار الاجتماعي بصورة جذابة ومتخصصة للقارئ¹.
- الالتزام القيمي بالموضوعية والحياد الإعلامي بالتزامن مع الترويج لثقافة العمل الخيري وتقويم المؤسسات القائمة عليه.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- التشبيك مع المانحين العالميين والإقليميين الذين يدعمون المجلة.
- تعاون العديد من الباحثين والمهتمين بالقطاع الخيري مع المجلة لتقديم المحتوى أو التعليق عليه أو المشاركة في اللقاءات التي تنظمها.

1- لقاء فريق عمل الدراسة مع هبة أبو شنيف، المسؤولة الإقليمية في الشرق الأوسط لمجلة "تحالف" Alliance، عقد بتاريخ 12 نوفمبر 2023.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تقدم المجلة محتواها الإعلامي منذ 2007، وتتوسع في مجالات اهتمامها وأنشطتها. كما تتلقى دعماً متواصلاً من الداعمين الدوليين والإقليميين. ومن الجديد بالذكر أن تحديث الأخبار في موقع المجلة يتم بصورة يومية، كما تصدر أعدادها بصورة فصلية. ويغطي المشتركون فيها المناطق المختلفة من العالم، سواء باشتراكات مدفوعة أو مجانية.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

❖ لا تفتقر البيئة المحلية السعودية للاهتمام بالعمل الخيري وسعة انتشار مؤسساته، إلا أنه يغيب عنها التعريف الكافي بأنشطة هذه المؤسسات وإنجازاتها ضماناً لتوسيع نطاق المشاركة بالعطاء والتطوع. ومن ثم، استلهاماً من الممارسات العالمية في هذا السياق، يمكن التوصية بالتالي:

❖ تخصيص برامج أو منح لدعم الشبكات الإعلامية المعنية بالجوانب التنموية والمجتمعية، بما يضمن إلقاء الضوء على أنشطة المؤسسات المانحة وتحسين صورتها وتثبيت ثقافة العمل الخيري بين الشرائح الاجتماعية الصاعدة. وذلك في ضوء غياب التمويل الربحي والإعلاني لهذه النوعية من المحتوى الإعلامي التنموي.

❖ الاستفادة من الأنشطة الإعلامية والاستشارات المتخصصة التي يقدمها «مجلس المؤسسات الأهلية» كجهة مناصرة «لمجلس المؤسسات الأمريكي» القائم على الترويج لثقافة العمل الخيري وخدمة الجهات المانحة.

❖ دعم التواجد الإعلامي للمؤسسات المانحة على مواقع التواصل الاجتماعي لجذب اهتمام الشباب بقضايا العمل الخيري والاستثمار الاجتماعي. فباستثناء مؤسسة «مسك»، يصعب تتبع حضور قوى للمؤسسات المانحة على هذه المواقع.



وقياساً على الممارسات العالمية، لا يعني التواجد مجرد فتح حسابات، بل يشير إلى عملية متكاملة من التخطيط والتنفيذ والابتكار والمتابعة.

◆ مراجعة المضمون المقدم للترويج للمؤسسات المانحة بما يتناسب مع توجهات الأجيال الحالية ويتسق مع رؤية المملكة 2030.

◆ تحتاج العديد من المؤسسات المانحة السعودية إلى القيام بتجديد شامل وتحديث لمواقعها الإلكترونية التي تعرف بالمؤسسات وأنشطتها ومنحها. إن رسم الصورة الإيجابية يستلزم توضيحها والتعريف بها.

◆ المساهمة في تمويل المواقع العالمية المعنية بالعمل الخيري وإتاحتها، سواء بتمويل الاشتراكات المجانية أو ترجمة المحتوى، للقارئ المحلي والعربي. ويساعد ذلك على وضع الجهود المحلية السعودية في إطار إقليمي وعالمي للتعريف بها وتحليلها واستكشاف جوانب قوتها ومراجعة مواضع الضعف في ضوء التجارب العالمية، فضلاً عن تحسين صورتها العالمية. وقد أوصت هبة أبو شنيف، مسؤولة مجلة تحالف في الشرق الأوسط، بتسهيل ترجمة محتوى المجلة وموقعها الإلكتروني إلى اللغة العربية أو تأسيس موقع مماثل لوضع القطاع غير الربحي السعودي على خريطة التأثير العالمي، وتسهيل تبادل الخبرات مع نظرائه في العالم¹.

◆ وفي إطار نقاشات مجموعة التركيز، اقترح خبراء القطاع غير الربحي الاهتمام بصناعة المتحدث الإعلامي، سواء بتدريب الكوادر المتخصصة أو التعاقد مع الشركات الإعلامية لإدارة مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسات الأهلية. ودعوا مجلس المؤسسات لصياغة استراتيجية إعلامية عامة للقطاع تشارك في تنفيذها كافة المؤسسات الأهلية. ولفت الحاضرون النظر إلى تحدي شيوع تصور عن ضرورة التزام السرية في العمل الخيري للحفاظ على ثوابه، بما يحد من تداول المعلومات عن فعالياته، ويمنع رسم صورة إيجابية عنه لدى العديد من القطاعات والأجيال الناشئة.

1- لقاء فريق عمل الدراسة مع هبة أبو شنيف، المسؤولة الإقليمية في الشرق الأوسط لمجلة 'تحالف

'Alliance'، عقد بتاريخ 12 نوفمبر 2023.

الاحتياج رقم 9

مشاركة المؤسسات الأهلية باللجان الحكومية
المختصة لصنع القرار

يقصد بهذه المشاركة آليات تشاور الجهات الحكومية مع المؤسسات الأهلية المانحة للاستفادة من خبراتها عند صنع القرارات المجتمعية. وتشمل الممارسات المدروسة بترتيب بياناتها: مكاتب الاتصال الفيدرالية التابعة لمجلس المؤسسات الأمريكي؛ وتقارير مؤسسة ويلكم للجان البرلمان البريطاني وعضوية اللجان الحكومية؛ وبرنامج مؤسسة روبرت بوش لتدريب أعضاء البرلمان الألماني؛ ومشاركة مؤسسة جيتس الأمريكية في جلسات الاستماع أمام الكونجرس. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في آليات التشاور الحكومية مع المؤسسات الأهلية والاستفادة من خبراتها عند صنع القرارات المجتمعية. وبالنظر لارتباط هذا الاحتياج بعلاقة المؤسسات الأهلية مع الجهات الحكومية في الدول محل الدراسة، الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا، كان لابد من مقارنة ضوابط هذه العلاقة في السياقات المتباينة قبل عرض الممارسات. فبالرغم من ازدهار المؤسسات الأهلية المانحة وتنوع أدوارها في هذه الدول، إلا أن تجاربها تشهد تبايناً في تمثيل القطاع غير الربحي في المجالس واللجان الرسمية. ويعزى ذلك إلى اختلاف التشريعات القانونية في هذه الدول فيما يتعلق بإتاحة تمثيل هذا القطاع في المجالس الرسمية من عدمه، وآليات ذلك حال حدوثه أو استبداله. وتضمن كافة الصيغ المتاحة في الدول الثلاث التوصيل الكفء لصوت القطاع غير الربحي إلى الجهات الرسمية، والاستفادة المثلى من تراكم خبراته العملية والمعرفية عن القضايا المجتمعية الملحة. وترصد المقارنة التالية التنوع في البيئة



القانونية لتمثيل القطاع غير الربحي في المجالس واللجان الرسمية؛ وآليات تمثيله في هذه المجالس واللجان بصورة مباشرة أو بدائل ذلك؛ وأثر هذا التمثيل على طبيعة دور القطاع غير الربحي في المجتمعات المحلية.

عنصر المقارنة : البيئة القانونية

التجربة الأمريكية

- تحظر القوانين الأمريكية انخراط المؤسسات الأهلية المانحة في ممارسة أي تأثير مباشر على أعضاء المجالس واللجان التشريعية والتنفيذية الرسمية.
- تقتصر عضوية المجالس واللجان الرسمية على الكوادر المنتخبة أو المعينة من الأحزاب السياسية، ولا يوجد تعيين لممثلي المؤسسات الأهلية.
- تسمح القوانين الأمريكية للمؤسسات المانحة بالإدلاء برأيها في القضايا محل تخصصها أمام المجالس واللجان الرسمية بناءً على دعوة رسمية من رئيس اللجنة المعنية.
- يسمح أيضاً للمؤسسات المانحة بإعداد دراسات حول القضايا محل اهتمام المجالس واللجان الرسمية، وتوزيعها على كل أعضاء اللجنة المعنية¹.
- يسمح بالتواصل مع المشرعين لدعم قضايا عامة، وليس بغرض مناصرة تشريع بعينه.

- يسمح للمؤسسات الأهلية بإدارة حملات توعية لدعم تشريعات بعينها عن طريق وسائل الإعلام المتنوعة.

- يسمح بعضوية المؤسسات الأهلية في الهيئات التي تنشئها الحكومة بغرض الشراكة مع القطاع غير الربحي، مثل الصندوق الاجتماعي (الوارد تفصيله في ممارسات احتياج الشراكة مع الجهات الحكومية).

ومن ثم، فإن عضوية اللجان والمجالس الرسمية غير متاحة لممثلي المؤسسات المانحة بصفاتهم الوظيفية.

1 - لقاء فريق الدراسة مع كريس كاردونا ccardona@macfound.org وكليز بولكينج cpoelking@macfound.org عقد بتاريخ 22 يناير 2024. مسؤولي برنامج دعم العمل الخيري في مؤسسة مارك آرثر الأمريكية.



التجربة البريطانية

-تسمح القوانين البريطانية بانخراط المؤسسات الأهلية في تقديم النصح لأعضاء المجالس واللجان التشريعية والتنفيذية الرسمية وفق آليات محددة، مثل تقديم إفادات والتعليق على قوانين يعينها أمام البرلمان أو توفير نصائح عن طريق مكاتب العمل الخيري التابعة لمفوضية العمل الخيري الحكومية.

-تسمح هذه القوانين بعضوية ممثلي المؤسسات المانحة لبعض اللجان الرسمية الطارئة، بناءً على دعوة حكومية، وفي إطار مجالات عمل هذه المؤسسات. (مثال: عضوية ممثلي مؤسسة ويلكم للجان الحكومية الطارئة في فترة انتشار وباء كوفيد - 19).

التجربة الألمانية

-تسمح القوانين الألمانية للجهات غير الربحية بالمشاركة في بعض الأنشطة السياسية والتشريعية، مثل التعليق على القضايا السياسية المتعلقة بأنشطتها المجتمعية؛ والتواصل مع المشرعين حول مشروعات القوانين؛ والانخراط في التعليم السياسي ودعم تنمية الديمقراطية¹.

-تشارك المؤسسات الأهلية منذ عام 1999 في تطوير القوانين المتعلقة بالقطاع غير الربحي بتقديم استشارات دورية للجنة البرلمانية المسؤولة عن تطوير هذه القوانين².

-تسمح القوانين الألمانية بتأسيس الأحزاب السياسية لمنظمات مجتمع مدني ومؤسسات مانحة تابعة لها.

1- Nonprofit Law in Germany. Council on Foundations. <https://cof.org/content/nonprofit-law-germany#Activities>

2- Siri Hummel, Laura Pfirter and Rupert Graf Strachwitz. Civil Society in Germany A Report on the General Conditions and Legal Framework. Opusculum. Maecenata Institute, Berlin. No. 169. August 2022. p.28. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/80687/ssoar-2022-hummel_et_al-Civil_Society_in_Germany_a.pdf?sequence=4&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2022-hummel_et_al-Civil_Society_in_Germany_a.pdf



-تسمح القوانين بتشكيل المؤسسات الأهلية لمجموعات من الخبراء تقدم النصح والاستشارة حول القوانين المنظمة للقطاع غير الربحي. (في عام 1999، شكلت مؤسسة بيرتلزمان Bertelsmann Foundation لجنة من الخبراء لبناء ملامح المنظومة غير الربحية. مؤسسة أهلية غير مانحة)¹.

-يمكن للمؤسسات المانحة أو غيرها من مؤسسات القطاع الربحي مقاضاة الدولة في حال مخالفة القوانين الصادرة للدستور، وتمثل المؤسسات المدنية في هذه الحالة "الجمهور العام" (كما حدث فيما يتعلق ببعض قضايا البيئة).

-تسمح القوانين بمشاركة المؤسسات المظلة للقطاع غير الربحي في إعداد القوانين، وليس مناقشتها.

عنصر المقارنة : آليات التمثيل

التجربة الأمريكية

-تلقي دعوة رسمية محددة الأهداف من رؤساء اللجان والمجالس الرسمية المعنية بقضايا تدخل في نطاق تخصص المؤسسات المانحة للحصول على إفادة هذه المؤسسات عن القضايا محل البحث والدراسة. (مثل: إلقاء بيانات أو إفادات في صورة رد مكتوب أمام لجان الاستماع في الكونجرس أو اللجان التشريعية أو التنفيذية المحلية).

-جمع المعلومات وإجراء دراسات حول قضايا ما، وتوزيعها على أعضاء اللجان المعنية لمساعدتهم على اتخاذ القرارات السليمة.

1 - <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/home>



-تعبئة الرأي العام لدعم رأي ما في أحد القضايا، بدون ممارسة تأثير مباشر على أعضاء اللجان الرسمية المعنية.

-تمويل مكاتب التواصل الاستراتيجي والإشراف عليها، وهي مكاتب معنية بالدعوة لعقد الشراكات الحكومية مع القطاع غير الربحي، وتنسيقها. (مفصلة في تقرير الممارسات).

التجربة البريطانية

تقدم المؤسسات الأهلية النصح للحكومة البريطانية عن طريق مكاتب أنشأتها- الحكومة لتكون تابعة لها. وتتشكل هذه المكاتب من قادة منظمات المجتمع المدني لتقديم النصح للحكومة حول مطالب القطاع. وتنوعت صيغ وأسماء هذه المكاتب شبه الحكومية، والتي لا تمارس الحكومة عليها صلاحيات أو سلطات، فيما ظل تمويلها quasi-autonomous non-governmental organization حكومي وتعرف باسم (quango).¹

-تقدم المؤسسات الأهلية تقارير مكتوبة أو تعليقات على مشروعات القوانين المتعلقة بأدوارها واهتماماتها المجتمعية. وتوجد لجنة متخصصة في البرلمان البريطاني مسؤولة عن الدعوة لتقديم هذه التقارير والإفادات وجمعها.

1- Tania Maison. Quango cull confirmed by Cabinet Office. October 14th, 2010. <https://www.civil-society.co.uk/news/quango-cull-confirmed-by-cabinet-office.html>



-تشارك المؤسسات الأهلية في عضوية اللجان الرسمية الطارئة محددة الوظيفة والأهداف، من خلال ترشيح الحكومة لأحد ممثلي المؤسسة بناءً على خبرته الشخصية وصفته الوظيفية في المؤسسة لعضوية لجنة حكومية متخصصة في قضية ما.

التجربة الألمانية

-أسس البرلمان الألماني في عام 1999 لجنة «مستقبل الانخراط المدني»¹. وتضم اللجنة الفرعية حالياً 13 عضو برلماني وخبير (تختار كل كتلة حزبية عدد محدد من النواب والخبراء). وتدير اللجنة حوارات متواصلة مع الخبراء من ممثلي المجتمع المدني. وتعد الصيغة الرسمية المؤسسية لانخراط المجتمع المدني على المستوى الفيدرالي. وتتعامل مع مشروعات القوانين والتوصيات المتعلقة بالقوانين المنظمة لانخراط المدني. واللجنة حتى الآن ليس لديها صفة اللجنة الأساسية بمهام متكاملة، وبالتالي ليس لها حق التدخل في صياغة هذه المشروعات. وبذلت محاولات غير ناجحة في ظل البرلمان الحالي (2021) لإضفاء صفة اللجنة الأساسية عليها.

- تأسيس العديد من أقسام الانخراط المدني في الوزارات على مستوى الولايات والفيدرالي لتطوير استراتيجية انخراط الحكومة على المستوى الفيدرالي بالتشاور مع المجتمع المدني.

1- https://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0206/parlament/gremien/kommissionen/archiv14/enga/enga_est.html



-تأسيس الشبكة الفيدرالية للمجتمع المدني (تفصيلها في ممارسات احتياج "علاقة المؤسسات الأهلية بالسياسات والتشريعات العامة"). وتجمع الشبكة في عضويتها بين ممثلي القطاعات الثلاثة: الحكومي وغير الربحي والخاص. ومن أبرز مشروعات الشبكة مشاركتها الحالية في تصميم "استراتيجية الانخراط الحكومي على المستوى الفيدرالي" Federal Engagement Strategy. ولخصت الشبكة نتائج نقاشات أعضائها في ورقة لتوجيه السياسات، تقدم إلى الوزارة الفيدرالية لشؤون الأسرة (المعنية بالمجتمع المدني) في نهاية عام 2023. وتتم دعوة الشبكة بصورة دورية إلى اللجنة الفرعية المختصة بالمجتمع المدني في البرلمان الألماني لمواصلة تقديم مقترحاتها وتوصياتها¹.

عنصر المقارنة : آليات التمثيل

التجربة الأمريكية

-يوجد فصل كامل بين أدوار المؤسسات المانحة والمجالس واللجان الرسمية.
-استمرار استفادة الجهات الرسمية من خبرات المؤسسات المانحة بدون ممارسة تأثير مباشر على القرارات السياسية.
-تمتع المؤسسات المانحة باستقلالية عن الجهات الرسمية، بما يسمح لها بحرية انتقاد القرارات الحكومية والتعليق عليها في المحافل العامة.

1 - لمشروعات الشبكة الوطنية للمجتمع المدني، أنظر:

<https://www.b-b-e.de/projekte/bundes-engagementstrategie?type=%27nvopzp%3B%20and%2013%D120%or%203%28%C%273%22%Eiko%292%29%C>



-توافر آليات بديلة لتقديم النصح والاستشارة بدون التدخل المباشر في عملية صنع القرار الحكومي أو تنفيذه.

-تسهل مكاتب الاتصال الاستراتيجي التي ينشئها القطاع غير الربحي شراكته مع الحكومة، ولكنها لا توفر له أي تمثيل لدى الجهات الرسمية.

التجربة البريطانية

-يجمع النموذج البريطاني بين المشاركة الفعالة للمؤسسات الأهلية بهدف الاستفادة من خبراتها ومواردها للتعامل مع القضايا المجتمعية، وبين الحفاظ على مسافة بين المؤسسات الأهلية ونظيرتها الرسمية.

-ساعد تأسيس الحكومة لمكاتب رسمية على مؤسسة استشارة المؤسسات الأهلية لتكون عملية مستدامة وليست مؤقتة أو موسمية.

-جمعت المكاتب الحكومية قاعدة بيانات عن تخصصات المؤسسات الأهلية واهتماماتها، بما يسهل تكليفها بعضوية أي من اللجان الطارئة عند الحاجة.

التجربة الألمانية

-تمارس مؤسسات القطاع غير الربحي دوراً جوهرياً في صياغة استراتيجية الانخراط الحكومي على المستوى الفيدرالي والتي تهدف إلى مواءمة سياسات الانخراط المدني مع التحولات السياسية؛ وتطوير استراتيجية تشغيلية قابلة للتطبيق تعلي من الدور المميز للقطاع المدني وتقويه. وحتى الآن، طورت قرابة نصف الجهات الفيدرالية استراتيجيات معلنة بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني.

وتضطلع وزارة شؤون الأسرة وكبار السن والمرأة والشباب بتنسيق تطوير هذه الاستراتيجيات للحكومة الفيدرالية وفيما بين القطاعات الفيدرالية المختلفة. كما أن اللجنة الفرعية للانخراط المدني في البرلمان الألماني لها دور نشط في ذلك.

وقد تبلورت الاستراتيجية الأولى في عام 2010، بدون مشاركة واسعة من القطاع المدني في تشكيلها. وفي عام 2016، ظهرت الاستراتيجية الثانية مع مشاركة



واسعة من القطاع المدني¹.

وتشير الإحصائيات إلى أن 34% من المؤسسات الألمانية تعتبر أن دعمها وشراكاتها مع البرامج الحكومية أولوية، فيما تعمل 63% من المؤسسات بصورة مستقلة عن الدولة².

ويتضح أن القطاع غير الربحي الألماني هو الأعلى مشاركةً في اللجان الرسمية، بسبب تحفيز البيئة القانونية المنظمة على هذه المشاركة، بما جعله الأكثر تأثيراً ومؤسسية. ويليه في الأهمية القطاع غير الربحي البريطاني عن طريق مبادرة الحكومة بدعوة القطاع غير الربحي إلى عضوية اللجان الرسمية، وتقديم إفادات واستشارات في إطار مكاتب العمل الخيري التابعة لها. ولا ينفي غياب عضوية اللجان الرسمية تأثير القطاع غير الربحي في الولايات المتحدة، إلا أنه يتخذ آليات بديلة تولد حالة من الاستقلالية والرقابة المتبادلة بين القطاعات الحكومية والربحية وغير الربحية في المجتمع الأمريكي في إطار ديمقراطية الفصل بين السلطات.

1- Civic Engagement Policy. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/meta/en/civic-engagement-policy>

2- Siri Hummel, Laura Pfirter and Rupert Graf Strachwitz. Civil Society in Germany A Report on the General Conditions and Legal Framework. Opusculum. Maecenata Institute, Berlin. No. 169. August 2022. p.28. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/80687/ssoar-2022-hummel_et_al-Civil_Society_in_Germany_a.pdf?sequence=4&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2022-hummel_et_al-Civil_Society_in_Germany_a.pdf



وفيما يلي عرض لنماذج من ممارسات المؤسسات الأهلية في السياقات القانونية والمجتمعية للدول الثلاث.

1 - مكاتب الاتصال الفيدرالية التابعة

لمجلس المؤسسات الأمريكي

◆ مكاتب الاتصالات الفيدرالية¹

بالتزامن مع اهتمام الحكومة الأمريكية بعقد شراكات مع القطاع غير الربحي، صمم مجلس المؤسسات مجموعة من مكاتب الاتصال مع الحكومة الفيدرالية منذ نوفمبر 2011 لتسهيل إجراء هذه الشراكات والتشاور في القضايا المختلفة. واستضافت المكاتب لقاءات فصلية بين المجلس وكوادر الوكالات والوزارات الفيدرالية المختلفة، مثل وزارات الإسكان والتنمية الحضرية والخارجية والتعليم ووكالة المحاربين القدامى وغيرها. ووفرت هذه اللقاءات فرصاً للنقاش وبناء العلاقات وتبادل المعلومات وتطوير الشراكات والتعلم عبر القطاعات.

وأثناء هذه اللقاءات، ينتهز المجلس الفرصة لتوجيه صناع القرار على المستوى الفيدرالي وتعريفهم بأدوار القطاع الخيري، وبيان منافع الشراكة والتعاون بين المؤسسات الخيرية والجهات الحكومية. كما تمثل هذه اللقاءات منتدى للحوار بين الموظفين الفيدراليين وبعضهم البعض حول استراتيجيات أقسامهم ووزاراتهم المتعلقة بالقطاع الخيري والشراكة معه، باعتبار عدم وجود آلية حكومية محددة في هذا الاتجاه. وتتاح فرصة المشاركة في لقاءات مكاتب الاتصال الفيدرالية لأي موظف فيدرالي يتحمل مسؤولية عقد الشراكة مع القطاع الخيري في وكالته أو قسمه.

ويستضيف المجلس أيضاً مكاتب اتصال عالمية في صورة موائد مستديرة فصلية، وهي مفتوحة للفرق العاملة في مكاتب الشراكة في الحكومات وممثلي الحكومات والمؤسسات غير الهادفة للربح. ويقتصر حضورها على المدعوين فقط.

1- مكاتب الاتصال الفيدرالي، مجلس المؤسسات، <https://cof.org/advocacy/federal-liaisons>

◆ مكتب الاتصال بالبيت الأبيض

يتمتع مجلس المؤسسات بعلاقة مستمرة مع البيت الأبيض من خلال التواصل مع المكاتب المهمة به والتي تعرب عن اهتمامها بالقطاع الخيري. وشملت مبادرات التواصل السابقة التي انخرط فيها المجلس مع مسؤولي البيت الأبيض وصناع القرار: مكتب الابتكار الاجتماعي والانخراط المدني، ومكتب سياسات العلوم والتقنية، ومبادرة عائلات المحاربين القدماء، وغيرها. بالإضافة إلى التواصل حول القضايا التي ترتبط بخطة الرئيس الأمريكي.

◆ تتمتع الممارسة بالميزات التالية:

- إيجاد آلية دائمة للتشاور مع صناع القرار وتعريفهم بأدوار القطاع الخيري.
- ابتكار أداة للتشاور فيما بين مسؤولي القطاعات الحكومية وبعضهم البعض لتحديد كيفية استفادتهم من القطاع الخيري.
- تضمن خبرة مجلس المؤسسات كفاءة هذه المكاتب وفعاليتها في بيان أهمية القطاع الخيري لصناع القرار، والتنسيق معهم حول التعاون المأمول.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- خبرة مجلس المؤسسات في التشبيك مع صناع القرار.
- معرفة المجلس الدقيقة بالبيانات والمعلومات المطلوبة لتنسيق شراكات حكومية مع القطاع الربحي.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

توافر الإطار القانوني المناسب لتنظيم عمل مجلس المؤسسات والموافقة على مشاركة الموظفين الفيدراليين في لقاءات هذه المكاتب.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

استمرت لقاءات مكاتب اتصال مجلس المؤسسات مع الموظفين الفيدراليين منذ تدشينها في عام 2011، بالرغم من تعاقب الإدارات الأمريكية المختلفة. كما توسع المجلس في هذا الدور بتأسيس مكتب الاتصال العالمي ليعبر عن نجاح نظيراته من المكاتب المحلية.

2 - تقارير مؤسسة ويلكم للجان البرلمان البريطاني وعضوية المؤسسة في اللجان الحكومية

◆ تقرير مؤسسة ويلكم إلى لجنة في البرلمان البريطاني¹

قدمت مؤسسة ويلكم، باعتبارها أكبر المؤسسات الخيرية في بريطانيا، تقرير (ضمن مداخلات برلمانية) للجنة الإدارة العامة التابعة للبرلمان البريطاني بهدف مراجعة تطبيق قانون الجمعيات الخيرية الصادر لعام 2006. وتضمنت مداخلات التراسات إجابات مفصلة على عدد من الأسئلة المتعلقة بالقانون؛ كتحديد مدى نجاحه في إحداث تأثير، وطرق تطويره، وتطوير مفوضية العمل الخيري وهي الجهة المنوط بها تشريع مثل هذه القوانين، وتحديد وظائفها.

وعبر التراسات عن قناعته بأن هذا القانون قد بلغ مدى بعيد في تحقيق أهدافه المقصودة. إلا أن التراسات اتفق مع تقرير آخر صدر حول هذا القانون، حيث يرى الجانبان أن هناك المزيد مما يمكن القيام به عن طريق إجراء بعض التعديلات في القانون وسياسات تطبيقه بحيث تعطي مزيداً من الحرية والتحكم في يد الجهات الخيرية لتحقيق الصالح العام.

1- مساهمة مؤسسة ويلكم تراست للجنة الإدارة العامة التابعة للبرلمان البريطاني، سبتمبر 2012، <https://publications.parliament.uk/pa/cm201314/cmselect/cmpubadm/76vw17.htm>



◆ عضوية اللجان المتخصصة¹

بدأت المجموعة الاستشارية العلمية للطوارئ عملها في 22 يناير 2020 (Scientific Advisory Group for Emergencies (SAGE). وجمعت الخبراء من كافة المجالات الأكاديمية والقطاع العام والقطاع الصناعي والتجاري والخيري لإجراء دراسات وتوفير معلومات مفيدة لتقديم النصح للحكومة البريطانية. وتم اختيار عضوين من أعضاء المجموعة من مسؤولي ويلكم تراست في مجموعة العمل المتعلقة بالأمصال (PHE Serology Working Group). التي تابعت جهود دراسات الأمصال المضادة للأمراض الوبائية في إنجلترا، بالتعاون مع الشركاء الدوليين بما في ذلك منظمة الصحة العالمية. وراقبت المجموعة وراجعت تصميم استبيانات ونشرها حول انتشار الأمصال في إنجلترا. وتعد هذه الجوانب حيوية لزيادة فهم آليات انتقال الكوفيد، ومراقبة تغير ذلك عبر الزمن. وانتهت أعمال اللجنة في أبريل 2020، ويعد دورها حالياً جزء من برنامج وزارة الصحة للتغلب على وباء كوفيد – 19.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تقديم المؤسسة استشارة مباشرة في مجالات تخصصاتها، سواء مجال عمل القطاع الخيري عند تقديم تقارير للجان البرلمان، أو المشاركة في لجنة ذات اهتمام طبي اتساقاً مع برامج المؤسسة.
- تكرار الاستعانة بالمؤسسة واستشاراتها بطرق وآليات مختلفة.
- تنوع آليات المشاركة وتقديم النصح للجهات الحكومية.

1- قائمة أعضاء المجموعات الاستشارية العلمية للطوارئ

<https://www.gov.uk/government/publications/scientific-advisory-group-for-emergencies-sage-coronavirus-covid-19-response-membership/list-of-participants-of-sage-and-related-sub-groups>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- ضخامة أنشطة المؤسسة وأرصدها بما أهلها لتكون موضع استشارة حول القوانين المنظمة للقطاع برمته.
- الخبرة الواسعة والتخصص الدقيق في المجال الطبي التي أهلها للمشاركة في لجان الطوارئ الوطنية العلمية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر الإطار القانوني المنظم لآليات استشارة المؤسسات الأهلية في الجوانب التشريعية، وضمها لعضوية اللجان الحكومية الوطنية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

نجحت المؤسسة في التأثير على عملية صنع التشريعات القانونية المتعلقة بالقطاع الربحي من خلال تقويمها للقانون المشار إليه، وتقديم توصيات حول تطويره. بل تضمنت مداخلتها أيضاً اقتراحات حول تطوير الجهة المسؤولة عن التشريعات ذاتها، وهي مفوضية العمل الخيري. كما تمكنت المؤسسة من المشاركة في إحدى لجان الطوارئ المتعلقة بمكافحة كوفيد - 19، وبحكم تخصص مسؤوليها في هذا المجال فقد تم الاستعانة بعضوين استمرا فيها حتى اختتام أعمالها.

3 - برامج مؤسسة روبرت بوش لتدريب أعضاء البرلمان الألماني (برامج صانعي القرار السياسي)¹

تدعم المؤسسة برامج عبر التخصصات وعبر الأحزاب السياسية لتبادل المعارف بين صناع القرار السياسي والخبراء لزيادة التفاعل والنقاش حول الجوانب السياسية وصنع القرار في المجتمع. بهدف تبادل الأفكار بين أصحاب المصلحة، ودعم القرارات المتخذة لتكون مبنية على معلومات متكاملة. وتطور المؤسسة هذه البرامج وتطبقها بصورة مستقلة، وأيضاً من خلال دعم الشركاء، بالتعاون مع جهات مرموقة، أو بدعم مبادرات فردية لأطراف ثالثة. وتطبق هذه البرامج السياسية بأشكال متنوعة؛ وتضم زيارات علمية دولية، وورش عمل محددة الموضوعات، ولقاءات تعقد بالتعاون مع شركاء أكاديميين مرموقين في الولايات المتحدة وآسيا. كما تصدر المؤسسة بصورة دورية ملخص أون لاين.

وفيما يتعلق بمحتوى البرنامج، تركز المؤسسة على اهتمامات المشاركين واحتياجاتهم. وتعمل في التنفيذ على خبراءها وشبكتها وعلى الشراكات مع بيوت الخبرة الدولية. كما ينخرط العديد من الخبراء من الأكاديميا والإعلام والسياسة والمجتمع المدني لتحفيز النقاشات وتبادل الخبرات.

وتستهدف معظم هذه البرامج أعضاء البرلمان الألماني، ومع ذلك يمكن ضم صناع السياسة من الدول الأخرى. والمشاركة قاصرة على المدعوين فقط. وتتحمل المؤسسة كافة نفقات البرامج، ولا تتوقع في المقابل تقديم المشاركين لخدمات مباشرة أو غير مباشرة، بل هدف البرنامج هو تقوية عملية صنع القرار المبني على المعلومات من خلال التبادل المفتوح بين صناع القرار وقادة الرأي والخبراء الدوليين في كافة المجالات.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تخصيص برامج ثابتة ودورية للتواصل مع أعضاء البرلمان.

1- برامج مؤسسة روبرت بوش لتدريب صناع القرار،

<https://www.bosch-stiftung.de/en/project/programs-political-decision-makers>



- ضمان تأهيل أعضاء البرلمان حول القضايا المختلفة بتقديم الخبرات والمعلومات.
- تؤصل هذه البرامج لإدارك صانع القرار أهمية القطاع غير الربحي ودوره المجتمعي الهام.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- تمتع المؤسسة بشبكة علاقات واسعة مع الخبراء والجهات الأخرى المشاركة في تصميم البرامج وتنفيذها.
- تخطيط المؤسسة لبناء نسق واع متكامل من المعرفة والخبرة لصناع القرار في البلاد، بما يتخطى الاحتياجات الآنية باتجاه مكاسب مستقبلية للمجتمع.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر الإطار القانوني المناسب لانخراط أعضاء البرلمان في برامج تدريبية ممولة من القطاع غير الربحي.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

طورت المؤسسة عدة برامج محددة الأهداف تعقد بصورة دورية. على سبيل المثال، "برنامج صناع القرار في القرن الحادي والعشرين". ويحفز أعضاء البرلمان على تطوير حلول للقضايا العالمية المعقدة تكون متشابهة على المستويين المحلي والدولي. وبدأ البرنامج في عام 2016، حيث شارك فيه منذ ذلك الوقت ما يزيد على 50 عضو من البرلمان. وتوسع كل دورة ما يصل إلى 35 مشارك، وتتم المشاركة بالدعوة فقط. ويعقد البرنامج باللغتين الألمانية والإنجليزية. ويناقش المشاركون القضايا المحلية في إطار عابر للأحزاب وفي أجواء من تبادل الثقة لتطوير مناهج مبتكرة ومستدامة من خلال الحوار مع الخبراء.

وتدوم دورة البرنامج خلال دورة تشريعية واحدة في البرلمان. وتشمل فعالياته:

- البدء في برلين بالتعريف بدور البرلمانين في القرن الحادي والعشرين.
- ورشة عمل عن صنع القرار في أوروبا مع الخبراء الأوروبيين.
- سيمينار تنفيذي في كلية سياسات عامة بالولايات المتحدة.
- جولة في آسيا للتعرف على السياسة العالمية من منظور آسيوي.
- نماذج تطبيقية أون لاين لممارسة الخبرات العملية المكتسبة.

4 - مشاركة مؤسسة جيتس الأمريكية

في جلسات الاستماع أمام الكونجرس

بصورة عامة، تمنع الولايات المتحدة المؤسسات الخاصة من تمويل التعبئة أو مناصرة قضايا محددة، وينطبق ذلك على تمويل مؤسسة جيتس ومواردها التي لا بد ألا تستخدم للتأثير على التشريع. ويعرض انتهاك هذه القواعد المؤسسة لعقوبات وفضيحة عامة واحتمال فقد وضعية المؤسسة الخيرية.



◆ وهناك استثناءات من هذا المنع، كما وردت في وثيقة مؤسسة جيتس، وهي¹:

- تقديم نصيحة أو مساعدة تقنية كرد مكتوب على دعوة رسمية من جهة حكومية أو لجنة تشريعية، وتكون الدعوة محددة الأهداف وراء المقابلة أو التعليق المكتوب.
- إجراء تحليل أو دراسة أو بحث لقضية، وتقديم مراجعة للحقائق حولها، بحيث يتم توزيع هذا التحليل على كافة أعضاء الجهة المعنية.
- مناصرة قضية: التواصل مع مسؤولي التشريع أو إجراء نقاشات عامة لدعم قضايا اجتماعية واقتصادية عامة بحيث لا تركز على تشريع بعينه.

◆ ومن أمثلة تطبيقات هذه الاستثناءات:

- متابعة التطور في تشريع سوف يؤثر على أهداف برامج المؤسسة.
- تقديم إفادات أمام لجان الكونجرس للتركيز على قضية عامة.
- تقديم معلومات مكتوبة للجان مجلس النواب كرد على طلب مكتوب للحصول على هذه المعلومات من رئيس اللجنة.
- مناقشة مشروعات التشريعات مع الإعلام أو الجهات غير الحكومية.
- توزيع تقارير عامة متعلقة بتأثير قضية ما، مثل التدخين.
- وفي هذا السياق، قدم مسؤولو مؤسسة جيتس إفادات في جلسات استماع لجان التشريع بالولايات ومجلس النواب، من أبرزها:
- في 27 يناير 2005 قدم جريج شاو، مسؤول برنامج التعليم في مؤسسة جيتس، إفادة حول أهمية التعليم المبكر والنمو في مرحلة الطفولة في ولاية واشنطن لعرض مساهمات المؤسسة، وتقديم توصياتها في هذا الصدد. وتم ذلك في إطار مناقشة أحد مشروعات القوانين، وتلقى شاو دعوة من مشرعي الولاية. وأشار في إفادته إلى أن المؤسسة دعت في ديسمبر من العام السابق لتقديم تقرير يتضمن

1- U.S. Private Foundation Funds and Advocacy. <https://docs.gatesfoundation.org/documents/advocacy-guidelines.pdf>

تعليقاتها المحددة على مشروع القانون، وأتيح التقرير لكل أعضاء لجنة التشريع¹.
- في مارس 2007 قدم بيل جيتس إفادة في مجلس النواب، بصفته الرئيس المشارك لمؤسسة جيتس، في لجنة الصحة والتعليم والعمل والمعاشات فيما يتعلق بجهود المؤسسة لزيادة معدلات التخرج من المدارس الثانوية في الولايات المتحدة².

- إفادة بيل جيتس في مارس 2010 أمام مجلس النواب، بصفته الرئيس المشارك لمؤسسة جيتس، أمام لجنة الصحة للتعلق على طلب الرئيس الامريكي تخفيض الميزانية المخصصة لتمويل برامج الصحة العالمية³.

◆ تتمتع الممارسة بالميزات التالية:

- تقديم المؤسسة نصائح مباشرة لصناع القرار على مستويات عليا.
- توافر آلية محددة لدعوة المؤسسات لمشاركة خبراتها المجتمعية مع صناع القرار.
- عرض المؤسسة خبراتها وتوصياتها حول القضايا محل اهتمامها.

1- Early Learning Testimony. January 27th, 2005. <https://www.gatesfoundation.org/ideas/speeches/2005/01/greg-shaw-2005-early-learning-testimony>

2- Senate Committee Hearing. March 2007. <https://www.gatesfoundation.org/ideas/speeches/2007/03/bill-gates-us-senate-committee-hearing>

3-Senate Testimony. March 2010. <https://www.gatesfoundation.org/ideas/speeches/2010/03/2010-senate-testimony>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- ضخامة برامج المؤسسة وأرصدها بما أهلها لتقديم إفادات حول مشروعات قوانين وقضايا عامة.
- تخصص برامجها في عدد من القضايا الاجتماعية محل اهتمام لجان التشريع الأمريكية.
- كثافة أنشطة المؤسسة في ولاية واشنطن، وبالتالي درايتها ببرامج التعليم المبكر فيها واحتياجاتهم.
- توسع المؤسسة في الأنشطة الصحية عالمياً، بما يؤهلها لتقديم استشارات وتوصيات حول البرامج الأمريكية الدولية في الصحة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر الإطار القانوني المنظم لدعوة مسؤولي المؤسسة للمشاركة في تقويم مشروعات القوانين أو الإدلاء بإفادات حول قضايا عامة من صميم تخصص المؤسسة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تواترت مشاركات المؤسسة في جلسات الاستماع أمام أعلى الجهات التشريعية الأمريكية على مستوى الولايات والنطاق الوطني. وجرى استشارتها في قضايا مهمة كالتعليق على طلب الرئيس تخفيض ميزانية البرامج الصحية الدولية.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

مثل دمج القطاع غير الربحي في رؤية 2030 تتويجاً لجهود القطاع في التنمية المحلية لعقود. ويحتاج تطبيق الرؤية الاستعانة بأفكار مؤسسات القطاع وخبراتها

في المجالات المتعلقة بالتشريعات والتي تؤثر بدورها على المهام التنفيذية. وبالنظر لتواتر مشاركة المؤسسات الأهلية الغربية في عملية صنع القرار في مجتمعاتها، فإنه يمكن الاستفادة من ممارساتها على النحو التالي:

◆ سن القوانين والتشريعات التي تنظم تقديم المؤسسات الأهلية للاستشارات بصورة دورية أو متواترة حول مشروعات القوانين أو البيانات والبحوث المعنية بقضايا اجتماعية أو التوصية بسياسات محددة.

تنظيم آليات قانونية ودائمة للاستعانة بخبرات المؤسسات الأهلية واستشارتهم، سواء فيما يتعلق بقوانين تنظيمها ومساءلتها أو تقديم إفادات مستندة لخبراتها في القضايا العامة أو التنمية في مناطق جغرافية بعينها.

◆ تأسيس هيئات وسيطة، على غرار مجلس المؤسسات في الولايات المتحدة، لتنظيم التفاعل بين صناع القرار وقيادات العمل الأهلي في إطار آليات رسمية أو غير رسمية لضمان مواصلة تبادل المعلومات والخبرات والآراء. ويمكن في السياق السعودي، اضطلاع مجلس المؤسسات أو المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بهذا الدور بصورة دورية منتظمة، وليس فقط خلال المؤتمرات أو المنتديات.

◆ وضع ضوابط لعمليات تقديم الاستشارة سواء فيما يتعلق بالموضوعات أو مراحل سن التشريعات لضمان عدم التأثير على المشرعين بصورة سلبية أو غير عادلة. ◆ تأسيس برامج مدعومة من المؤسسات الأهلية لتكون بمثابة بيوت خبرة تدرب صناع القرار على المستويات المختلفة على التعامل مع القضايا المجتمعية المختلفة وتزودهم بآراء الخبراء.

◆ وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، اهتم الحضور بصياغة نموذج محلي للتفاعل مع صانع القرار بتفعيل دور مجلس المؤسسات، على الأخص، ووزارة الموارد البشرية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وهيئة الخبراء في مجلس الوزراء. وأوصوا بضرورة تأسيس مراكز متخصصة لدعم صناعة القرار، وتدريب كوادر المؤسسات الأهلية على ممارسة التأثير على صناعه. واعتبروا أن أبرز تحديات ذلك هي تنوع مستويات التشريع ومصادر اتخاذ القرار، وصعوبة التنسيق بينها.



10 الاحتياج رقم

زيادة الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية

ويقصد بذلك صيغ بناء التعاون الحكومي مع المؤسسات الأهلية وآلياته. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: الشراكة بين الحكومة البريطانية ومؤسسة جيتس؛ ومكاتب الشراكات الاستراتيجية؛ وصندوق الابتكار الاجتماعي الأمريكي. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في أساليب الشراكة بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية وآلياتها وأهدافها.

الشراكة بين الحكومة

البريطانية ومؤسسة جيتس¹

عقدت شراكة بين الحكومة البريطانية (ممثلة في قسم التنمية الدولية (Department of International Development)، ومؤسسة جيتس لتمويل البحوث الزراعية ودعم إنتاجية المزارعين الفقراء بهدف الحد من الفقر والجوع في الدول النامية.

وركزت هذه الشراكة على التعامل مع تحديات إنتاج الغذاء في الدول النامية، مثل آفات المحاصيل، والحشرات، وانخفاض جودة التربة، والتقلبات المناخية. وتمول

1- UK Government and Gates Foundation Partner to Support Agricultural Research, Boost Productivity of Poor Farmers. February 27, 2011. <https://www.gatesfoundation.org/ideas/media-center/press-releases/2011/02/uk-government-and-foundation-partner-to-support-poor-farmers>

الشراكة دراسة هذه المشكلات من جوانب متعددة لتطوير حلول طويلة المدى ومستدامة. وعقدت هذه الشراكة بعد ارتفاع أسعار الغذاء مما عرض الملايين للإصابة بسوء التغذية والجوع،

وهدد الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. وبموجب هذه الشراكة، حصلت جامعة كورنيل على 40 مليون دولار لمواصلة عملها في تطوير أنواع القمح المقاوم للآفات الجديدة المنتشرة في شرق إفريقيا. ويتلقى برنامج جامعة كورنيل دعم مؤسسة جيتس منذ عام 2008. كما قدمت الشراكة منحة لجهات بحثية أخرى لتحقيق الغرض ذاته. ودعم التمويل الجهود الساعية لوضع تقنيات جديدة في أيدي صغار المزارعين مثل بذور جديدة أو أدوات منخفضة التكلفة لتشخيص الإصابة بالآفات.

وفي إطار هذه الشراكة، ساهم قسم التنمية الدولية بـ 32 مليون دولار على مدار خمس سنوات فيما قدمت مؤسسة جيتس 70 مليون دولار. ويدير قسم التنمية الدولية، كجزء من الحكومة البريطانية، المعونات البريطانية للدول الفقيرة بهدف الحد من الفقر ودعم الجهود التنموية.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- امتداد الشراكة بين المؤسسات الأهلية وحكومات أجنبية (بريطانيا) لتحقيق أهداف دولية في رؤية متكاملة للشراكة.
- طول مدة الشراكة (خمس سنوات).
- وضوح توزيع الأدوار بين طرفي الشراكة، سواء في مبالغ التمويل أو الإدارة، مما يقلل من تنازع السلطات.
- ارتباط الشراكة ببرامج المؤسسة الأهلية (مؤسسة جيتس) وأهداف قسم التنمية الدولية (التابع للحكومة البريطانية)، بما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية.
- في حالة مؤسسة جيتس، تواتر عقد الشراكات مع الحكومات، كالهند والبرازيل، يشير لكونها موضع ثقة وخبرة في هذا الصدد.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافر الدعم المالي لدى المؤسسات الأهلية لعقد شراكات عالية التمويل ولمدة زمنية طويلة مع الحكومات الأجنبية.
- خبرة المؤسسة في القضايا محل اهتمام الشراكات، بما يؤهلها للمشاركة مع القطاعات الحكومية بكفاءة وفعالية.
- تواتر انخراط المؤسسة في عقد شراكات حكومية – خيرية يكسبها خبرة في ضبط الأدوار والتوقعات في إطار هذا النوع من التعاون.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- اهتمام الحكومات الأجنبية بعقد شراكات مع مؤسسات أهلية غير محلية.
- وجود قضايا تنموية عالمية محل اهتمام مشترك بين الحكومات والمؤسسات الأهلية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

بالنظر لكفاءة برامج مؤسسة جيتس في تحقيق أهدافها في داخل الولايات المتحدة وخارجها، عقدت المؤسسة العديد من الشراكات مع حكومات الهند والبرازيل وغيرها في مجالات الصحة والزراعة والتقنية وهي مجالات اهتمام المؤسسة. كما تبين قيمة مبالغ الشراكات ومدىها الزمني الثقة التي تتمتع بها المؤسسة في هذا الصدد.



2 - مكاتب الشراكات الاستراتيجية الأمريكية¹

مع تنامي الاهتمام بعقد شراكات بين الحكومة الأمريكية والقطاع الخيري، ظهرت ترتيبات مؤسسية مبتكرة للترويج لهذه الشراكات وإدارتها، فيما يتخطى مجرد تأثير المؤسسات الخيرية في قرارات السياسة العامة، أو الجهود الحكومية لتوسيع نطاق الابتكار الخيري.

وأبرز الصيغ المؤسسية الناشئة هو تأسيس "مكاتب الشراكات الاستراتيجية" "Offices of Strategic Partnerships". وأنشئت على مستويات الإدارات المحلية في المدن والولايات، بالإضافة إلى المكاتب الفيدرالية. ومن نماذج هذه المكاتب: محلياً بـمدن ولاية دينفر، وعلى نطاق الولاية في ميتشجان (الأول منذ عام 2003)، وفيدرالية في وزارة الإسكان والتنمية العمرانية ووزارة التعليم.

ووظفت هذه المكاتب أساليب متنوعة لتفعيل الشراكات الحكومية - الخيرية، وتحفيز بلورة علاقة قوية بين القطاع الخيري والحكومي للتعامل مع القضايا الملحة من خلال:

- توفير بنية تحتية عابرة للقطاعات لتنسيق هذه الشراكات.
- المساعدة في خفض نفقات التفاعلات المؤسسية بين طرفي الشراكة.
- تركز هذه المكاتب على رؤية مفادها أن العلاقة المعتادة بين الجهات الحكومية والخيرية القائمة على التمويل المشترك لا تصلح وحدها لبناء شراكة بناءة، بل لا بد من الالتزام المشترك بين الطرفين للعمل على حل المشكلات العامة، وضرورة انخراط أطراف ذوي رسالة مشتركة مع احترامهم لاستقلالية بعضهم البعض.

وتعمل المكاتب على:

- تنسيق المعلومات ونشرها وتبادلها عبر القطاعات.

1- Philanthropy and Government Working Together: The Role of Offices of Strategic Partnerships in Public Problem Solving. The Center on Philanthropy and Public Policy. 2012. https://cphp.usc.edu/wp-content/uploads/2012/11/WorkingTogether_final.pdf



- الوساطة في الشراكات عبر القطاعات والحدود الدولية.
- تنسيق البحث وإدارة المعلومات.
- إجراء البحوث المشتركة.
- ادماج القطاع الخاص وغير الربحي في دعم رسالة الحكومة وبرامجها.
- تطوير سياسات لتحفيز انخراط القطاع الخاص وغير الربحي.
- العمل كوسيط بين الوزارات والقطاع الخاص وغير الربحي.
- استكشاف النماذج الفعالة للشراكات الاستراتيجية وأفضل الممارسات وتشجيعها.
- وتدير هذه المكاتب فرق عمل صغيرة ما بين 1-3 موظفين، وبميزانية محدودة، غالباً ما تمولها المؤسسات الأهلية ويتم تحديد الممولين والعلاقة بهم، بما يعني التباين في درجة مؤسسياتها وتنظيمها باختلاف الولايات والجهات الحكومية المستضيفة لها.

وطورت هذه المكاتب مناهج لتغيير السلوكيات والتوقعات لطرفي الشراكة الحكومية والقطاع الخيري من خلال:

- التركيز على المنافع الآنية من الشراكة، كالتمويل ومشاركة المعرفة والفرص.
- تطوير مذكرات تفاهم بين الطرفين فيها تحديد واضح للمسؤوليات والأدوار.
- خلق بيئة ثقة لتقوية العلاقات بين الطرفين.
- توضيح فوائد الشراكة بما يتعدى مجرد المنافع المالية، كالتطوير والابتكار.
- ووظفت هذه المكاتب عدة استراتيجيات لتنسيق الرؤى بين القطاعين الحكومي والخيري، على سبيل المثال:
- توضيح وجود مستويات متنوعة للتعاون والشراكة، فليس بالضرورة اتمام الشراكة على كافة المستويات أو لا شيئاً.
- تفهم التباين بين الجدول الزمني للقطاع الحكومية مقارنة بنظيره الخيري، فالحكومة عادة ما تلتزم بالسنة المالية وتوقيت الميزانية، بينما يظهر القطاع الخيري مرونة ويدير مشروعات طويلة المدى.
- تعريف الطرفان بأساليب عمل بعضهما البعض لتلافي حدوث مشكلات عند التنفيذ.

- التأكيد على المرونة والابتكار.

ولم يمنع ذلك من تعبير بعض قيادات العمل الخيري عن مخاوفهم من تعقد الإجراءات الحكومية التي تتطلبها الشراكة مع الجهات الفيدرالية. كما أن الحكومة، وفقاً لهم، تركز على الجهات الخيرية الكبرى والموجودة في المناطق الحضرية أكثر من اهتمامها بالجهات الصغيرة في المناطق الريفية بالنظر لعدم قدرة الثانية على تحمل الأعباء الإدارية والمالية التي تتطلبها الشراكات مع الحكومة¹. وظهرت بالتزامن مع ذلك العديد من الكتيبات الشارحة لقواعد التعامل مع التمويل الحكومي وضوابطه القانونية والمحاسبية².

◆ تتميز هذه الممارسة بالميزات التالية:

- مؤسسة التفاعلات الحكومية مع القطاع الخيري في ترتيبات مستدامة.
- تنسيق الشراكات عبر القطاعات المختلفة بصورة فعالة وكفاء.
- التفرغ التام لمتابعة الفرص المتاحة لعقد شراكات بين الطرفين، وتنسيقها.
- أداة لبناء الثقة بين الطرفين لتسهيل عقد الشراكات وتفعيلها.

1- Alan Abramson, Benjamin Soskis, and Stefan Toepler. "Public-Philanthropic Partnerships: Trends, Innovations, and Challenges". The Council on Foundations. 2012. <https://cof.org/sites/default/files/documents/files/Final%20GMU-Report%20on%20PPPs.pdf>

2- Daniel Rader. "The Essentials for Collaboration Between Government and Foundations and Nonprofits". Center for Foundation. 2010. <https://cof.org/sites/default/files/documents/files/Essentials-of-Collaboration-with-Govt.pdf> Updated in 2020. <https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Aascds%3AUS%3A10026a40-f820-3cf3-a609-cf0d4c3f01ca>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

توافر الكوادر البشرية القادرة على إدارة هذه المكاتب.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- وجود البيئة القانونية المساندة لتأسيس هذه النوعية من المكاتب وتنظيم عملها.

- تطلع المؤسسات الأهلية للمشاركة مع الجهات الحكومية بما يحفزها على تمويل هذه المكاتب لتنسيق الشراكات المأمولة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

بالرغم من عدم قدرة كل هذه المكاتب على الاستمرار، إلا أن بعضها حقق نجاحات مميزة على صعيد تنسيق الشراكات الحكومية – الخيرية. وتمثل أبرزها في تنسيق تخصيص «جائزة الشراكات الحكومية – العمل الخيري في مجال الإسكان وتطوير المجتمعات المحلية»¹.

وهي جائزة سنوية، يديرها قسم تنمية السياسات والبحوث التابع لوزارة الإسكان والتنمية الحضرية (أحد مقرات مكاتب الشراكات الاستراتيجية الفيدرالية). وتقدم الجائزة للنماذج المتميزة التي حولت الشراكات بين القطاعين في مجالات الإسكان وتطوير المجتمعات المحلية إلى مكاسب يمكن قياسها، كزيادة التنمية الاقتصادية، وتحسين الصحة، وتحقيق الأمان، وتطوير التعليم، وتنمية أماكن العمل، والتعامل مع الكوارث، وزيادة فرص الاندماج والاقترابات الإقليمية المبتكرة، وفرص الحصول على السكن للأسر محدودة أو متوسطة الدخل.

1- https://www.huduser.gov/portal/about/Pub_Phil_Intro.html



3 - صندوق الابتكار الاجتماعي الأمريكي

Social Innovation Fund¹

في عام 2009، أسس الرئيس الأمريكي الأسبق باراك أوباما الصندوق كوكالة فيدرالية لتحقيق التنمية والخدمات المحلية بحيث يدمج الموارد الحكومية مع نظيرتها الخاصة بهدف تطوير الحلول المحلية في مجالات زيادة الفرص الاقتصادية ومستقبل الصحة وتنمية الشباب.

◆ وترتكز آلية عمل الصندوق على:

- تقديم منحاً للجهات المانحة الخبيرة في المنح باعتبارها جهات وسيطة ذات صلات وثيقة بالمجتمعات المحلية، ولديها القدرة على تحديد البرامج المحلية الأكثر فرصاً وارشادهم لتعظيم أثارهم الاجتماعية. وتتراوح هذه المنح ما بين 1-5 ملايين دولار، تقدم سنوياً أو على مدار خمس سنوات.
- تقوم الجهات المانحة الوسيطة بدورها بمعادلة المبالغ المقدمة من الدولة، وعقد مسابقة لتحديد الجهات الخيرية النشطة في مجتمعات ذوي الدخل المنخفض بحيث تكون صاحبة أفضل الفرص لتحقيق نتائج إيجابية وأثر اجتماعي مستدام.
- وعقب الاختيار، لابد أن تعادل الجهات المتلقية مقدار التمويل الذي حصلت عليه من الصندوق عن طريق منح أو مساعدات من جهات خيرية أو خاصة أخرى. كما تلتزم الجهات المتلقية بالمشاركة في تقويم صارم حول نتائج برامجها وأثارها الاجتماعية.
- يتلقى أصحاب المنح الدعم الفني من هيئة تطوير المجتمعات المحلية لمساعدتهم في تنفيذ برامجهم الطموحة.
- يربط الصندوق المانحين الوسطاء بشبكة وطنية من المانحين والجهات الخيرية الملتزمة بتطوير الابتكار الاجتماعي وتحسين حياة ذوي الدخل المنخفض.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- مؤسسة الشراكة الحكومية – الخيرية في صورة مستدامة.

1-<https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>



- وضوح توزيع الأدوار بين أطراف الشراكة.
- اتساق أهداف الصندوق وآليات عمله مع غايات القطاع الخيري وبرامجه المانحة.
- تبني آليات مبتكرة لتعزيز الفائدة من الشراكة.
- الالتزام بإجراء تقييم صارم للأثر الاجتماعي للبرامج متلقية الدعم للتأكد من الكفاءة والفعالية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

يتميز نموذج الصندوق بالتالي:

- الاعتماد على وسطاء مانحين متميزين لاختيار المنظمات المحلية عالية التأثير بدلاً من تأسيس بنية تحتية حكومية في هذا السياق.
- الالتزام بمعادلة المانحين للمنح الحكومية المتلقاة، وبعدها معادلة الجهات المحلية المتلقية للمبالغ التي تلقتها من جهات خاصة أو غير فيدرالية مما يزيد من عائد أموال دافعي الضرائب، ويقوي الدعم المحلي للبرامج المتلقية.
- التركيز على التقييم الصارم لنتائج البرامج المتلقية ليس فقط لتحسين المساءلة، ولكن أيضاً لتسويق هذه المنظمات بتقديم الأدلة على تأثيرها.
- فعالية تأثير برنامج المنح والمبادرات التكميلية يدعم الابتكار الاجتماعي بصورة عامة في القطاع غير الربحي.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- وجود الإطار القانوني المناسب لعمل الصندوق.
- توافر التمويل المعادل من جهات غير فيدرالية أو خاصة، بما يسمح باستمرار تعزيز المنافع وتحقيق أهداف الصندوق.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

بدأ الصندوق المنافسة الأولى في عام 2010 باختيار 11 جهة مانحة وسيطة، قدمت بدورها 150 منحة لمنظمات محلية في البلاد. ودشن المسابقة الثانية في 2011 باختيار خمس جهات إضافية، وقام بالثالثة في عام 2012 مع دمج ما بين 3-5 جهات إضافية. وقدم الصندوق في عام 2012 قرابة 95 مليون دولار منحةً فيدرالية، تمت معادلتها بـ 250 مليون كمنح من جهات مانحة أهلية في إطار آلية عمل الصندوق. وشارك ما يزيد على 150 جهة خيرية مانحة مع البرنامج، بما شمل مؤسسات أهلية ومانحين أفراد وشركات ومؤسسات محلية. وتأثرت حوالي 100 مدينة في 33 ولاية أمريكية، فضلاً عن العاصمة، بنتائج تمويل الصندوق بصورة مباشرة.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

◆ اتساقاً مع رؤية المملكة 2030، تستهدف البلاد زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في العملية التنموية ودعم شراكته مع القطاع الحكومي. وبالرغم من وجود نماذج محلية فعالة في هذا الصدد، إلا أنه يمكن الاستفادة من الممارسات العالمية لتطوير آليات مستدامة وأدوات مبتكرة لتنظيم هذه الشراكات، بما يشمل التالي:

◆ بلورة نقاش مجتمعي واسع النطاق حول الأهداف التنموية للمملكة، بحيث ينخرط فيه القطاع الربحي جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي سعياً للوصول إلى تصورات مشتركة. ويمهد ذلك لتسكين الشراكات المأمولة في إطار رؤية متوافق عليها.

◆ إيجاد ترتيبات مؤسسية مستدامة، على غرار المكاتب الاستراتيجية، للمساهمة في بناء الثقة بين القطاعين الحكومي والخيري/الأهلي، وتنسيق جهود الشراكة. على سبيل المثال، تهتم هذه المكاتب، أو أية ترتيبات مشابهة، باقتناص فرص



التعاون والتخطيط للشراكات، وشرح التباين في الجداول الزمنية بين أطراف الشراكة، والتعريف بآليات العمل التنفيذي المختلفة بين القطاعين لتفادي حدوث مشاكل في المراحل اللاحقة.

◆ تطوير البيئة القانونية اللازمة لتنظيم عمل الترتيبات المؤسسية المعنية بتنسيق الشراكات الحكومية مع القطاع الخيري.

◆ وضع الشراكات ضمن أطر مؤسسية، كصندوق الابتكار الاجتماعي، بحيث تحقق تأثير اجتماعي على مدى زمني طويل. ولا يشترط وضع كل شراكة في هذه الصورة، وإنما يمكن ربطها بإطار مؤسسي موجود بالفعل مع بيان الصلة والمسؤوليات.

◆ تحديد الأدوار المنوط بها أطراف الشراكة بدقة، وبيان الجهات المسؤولة عن تسوية المنازعات، في حال حدوثها.

◆ ربط الشراكات بجوانب اهتمام المؤسسات الأهلية، سواء قضايا أو آليات عمل وبرامج، لضمان كفاءة الأداء وفعاليتها.

◆ السعي لدمج القطاع الخاص في هذه الشراكات، سواء بمعادلة المنح كنموذج صندوق الابتكار الاجتماعي، أو الانخراط في الشراكة بصورة متكاملة عبر مراحل التصميم والتنفيذ. وفي هذه الحالة، يفترض الاتفاق على الأدوار، والتأكيد من موازنة بنود الشراكة بين ربحية القطاع الخاص وخيرية القطاع غير الربحي.



11

الاحتياج رقم

تكامل المؤسسات الأهلية مع الجهات المجتمعية

ويقصد به شراكة المؤسسات الأهلية أو تنسيقها أو تعاونها مع الجامعات أو مراكز البحوث وبيوت الخبرة أو مجتمعاتها المحلية لتطوير المهارات واستكشاف الاحتياجات وتنفيذ البرامج. وتضم المؤسسات والممارسات المدروسة بترتيب بياناتها: تأسيس كلية هيرتي الألمانية؛ وموقع «تبادل الأعمال الخيرية» التابع لمجلس المؤسسات الأمريكية؛ وتمويل دراسة «المؤسسات للمعرفة» إعداد بيت خبرة «رأس المال العمل الخيري الجديد»؛ وتأسيس لجنة «حسن الجوار» التابعة لمؤسسة فورد. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في أساليب تكامل المؤسسات الأهلية مع الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة، وتعدد صيغ تبادل المعرفة مع بعضها البعض، والإبداع في ربطها بالمجتمعات المحلية المحيطة بها.

1 - تأسيس كلية هيرتي للسياسة العامة التابعة لمؤسسة هيرتي الألمانية

اضطلعت مؤسسة هيرتي بتأسيس كلية متخصصة في مجال السياسة العامة، بغرض تدريب الكوادر البشرية وتأهيل القيادات لتولي مناصب في القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية. وحملت الكلية اسم المؤسسة، وهي كلية هيرتي¹. وهي جامعة خاصة في برلين تابعة لمؤسسة هيرتي، وحاصلة على اعتماد الولاية ومجلس العلوم الألماني. وتسعى لتخريج طلاب مميزين ليتقلدوا مناصب قيادية

1- التعريف بكلية هيرتي <https://www.hertie-school.org/en/who-we-are/ourstory>



في الحكومة وقطاع الأعمال والعمل الخيري. وتركز على التعليم عابر للتخصصات والقائم على اكتساب المهارات والممارسة والتميز في المجالات البحثية والتشبيك العالمي. وتدريب الطلاب على مبادئ الحوكمة الجيدة. حيث تعد الكلية الألمانية الأولى المتخصصة في مجال السياسة العامة. وبدأت في عام 2003 كمنتدى نقاشي للسياسة وصناع القرار والإعلاميين ومسؤولي المنظمات غير الحكومية والقطاع الربحي بهدف دمجهم مع القطاع الأكاديمي. وفي عام 2005، حصلت على الاعتماد الأكاديمي لتمنح ماجستير في السياسة العامة. وفي عام 2008، بدأت في تقديم برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة. كما أسست في 2008، بالتعاون مع جامعة برلين الحرة ومركز العلوم الاجتماعية في برلين، كلية برلين للدراسات العابرة للحدود. وفي عام 2011، أصبحت واحدة من المؤسسات الألمانية الخاصة القليلة التي تمنح درجة الدكتوراه، وبدأت في عام 2012 ببرنامج «الدكتوراه في الحوكمة». وتوسعت في عام 2015 بمنح درجة الماجستير في الشؤون الدولية، وفي عام 2021، دشنت برنامج الماجستير في علم المعلومات المتخصص في السياسة العامة.

◆ ويضم الهيكل الإداري والاستشاري للكلية الجهات التالية:

- مجلس تنفيذي لإدارة الكلية.
- مجلس أمناء للإشراف على الشؤون المالية والإدارية ووضع الاستراتيجية.
- مجلس الخريجين كجهة استشارية للإدارة، بحيث يتم تعيين أعضائه لمدة ثلاث سنوات، ويلتقي مرة على الأقل سنوياً لتقديم استشارات لفريق إدارة الكلية¹.
- مجلس إشرافي supervisory board من مؤسسة هيرتي.
- المجلس الاستشاري لإدارة الألمانية الفيدرالية والمجتمع المدني الذي يشرف على الكلية للتأكد من تطوير الكلية المستمر للمناهج الدراسية ودمج التميز الأكاديمي مع التوجه العملي والارتباط باحتياجات سوق العمل الألماني والعالمي. ولذلك يدعم المجلس التبادل الحالي بين الكلية ومختلف القطاعات مع استمرار التواصل بين الطلاب والخريجين.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- سمح لها الارتباط بمؤسسة مانحة بالتعرف الدقيق على احتياجات القطاع غير الربحي من الكوادر البشرية.
- مأسسة جهود إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم للعمل في القطاع غير الربحي بصورة مستدامة.
- تأسيس جهة استشارية أكاديمية مقربة من المؤسسات المانحة.
- تجمع تخصصات الكلية ومناهجها بين الجوانب الأكاديمية النظرية والاقترابات التطبيقية المعنية بالقطاع غير الربحي، وهو ما تفتقر إليها العديد من برامج السياسة العامة الأخرى.

1- مجلس خريجي كلية هيرتي



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- اهتمام مؤسسة هيرتي بالدراسات والبحوث في قضايا الحوكمة وإدارة الدولة، وسعيها لمأسسة هذا الاهتمام بصورة أكاديمية.
- توافر الموارد المالية الهائلة اللازمة لرعاية المؤسسة، منفردة، لمشروع استراتيجي بهذا التوسع.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- التشبيك المتواصل بين مؤسسة هيرتي وبين الجهات التنفيذية والأكاديمية والإعلامية المحلية بهدف استكشاف الحاجة لتأسيس كلية متخصصة في السياسة العامة، واستكشاف فرص نجاحها، ومساندة جهودها التعليمية والعملية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تتمتع الكلية بالاعتماد الأكاديمي لمنح درجات الماجستير والدكتوراه. وتضم 886 طالب من 80 دولة، و1230 مشارك في الماجستير التنفيذي، وتخرج منها 2357 طالب. ويعمل بها 38 أستاذ و63 باحث دكتوراه نشروا 60 مقالة، كما تضم 6 مراكز بحثية. (وفقاً لإحصائيات أغسطس 2022). وقدمت الكلية العديد من المساهمات البحثية والاستشارات العملية في مجال صنع السياسة العامة وتطبيقاتها، وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة القطاع الخيري. وفيما بين عامي 2012-2018، تولى الدكتور هلموت أنهير عمادة الكلية، وهو أحد أبرز المتخصصين في حوكمة القطاع غير الربحي والمؤسسات الخيرية في العالم.

2 - موقع «تبادل الأعمال الخيرية» التابع لمجلس المؤسسات الأمريكية¹ philanthropy exchange

هو منصة تابعة لمجلس المؤسسات لتسهيل تبادل المعرفة بين العاملين في مجال القطاع غير الربحي والمؤسسات الخيرية. ويستضيف العديد من التجمعات النقاشية، ويدعم حلقات التعلم بين الأقران. وينظم محتوى النقاش ومصادر الموقع في إطار ما يعرف باسم "مجتمعات". وهي تجمعات تسهل التلاقي بين المجموعات المتشابهة، وتساعد على اختصار أوقات المناقشات. وتقتصر المشاركة في الموقع على الأفراد المرتبطين بالمؤسسات العضوة في مجلس المؤسسات. وينخرط المشاركون في النقاش بعد عمل حساب على الموقع، ثم الالتحاق بواحد من المجتمعات النقاشية، وبعدها البحث عن أقرانه من خلال تحديد المدينة والولاية والدولة والتعليم وشكل المؤسسة.

◆ يضع المجلس سياسة للمشاركة في هذا الموقع، بما يشمل:

- السعي لتشارك المعرفة والخبرات والسعي للتعلم من خبرات الآخرين واقتراحاتهم.
- ضرورة تفهم آراء الآخرين.
- الامتناع عن التسويق لمنتجات أو خدمات، فالموقع هو شبكة للدعم وليس منصة للتسويق. ويحظر وضع مواد غير قانونية أو لها حقوق ملكية فكرية بدون استئذان صاحبها أو تمييزية أو تهديدية.
- الترحيب والدمج للجميع.
- ويحتفظ المجلس بحق إلغاء تفعيل أي حساب في أي وقت في حال انتهاك القواعد، كما يحتفظ بحق معارضة أي رسالة في حال كانت ضد قيم التجمع أو اعتبرت غير مناسبة. ووضح المجلس ثلاث مراحل تحذيرية في حال انتهاك القواعد، بحيث تنتهي المرحلة الأخيرة بالاستبعاد من المجتمع بصورة نهائية.

1-https://exchange.cof.org/home?_gl=1*1lnu8hc*_ga*MTc4MjY5MDE3Mi4xNjk1NTQ0MDkz*_ga_RY8Q6D6GZZ*MTY5NjA3MTM4MS4zLjEuMTY5NjA3MTQzNi41LjAuMA



- ويتفرع عن هذه المنصة عدة مجتمعات منها دوائر التعلم بين الأقران، ومجتمعات الأقران المرتبطة بنوعية محددة من المؤسسات، ومجتمعات الأقران من ذوي الأدوار المتشابهة داخل مؤسساتهم، وغيرها.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- توفير منصة تفاعلية دائمة لتبادل الخبرات وتشارك المعرفة.
- اقتصار المشاركة على الجهات العضوة في مجلس المؤسسات، بما يحصر التفاعل بين المؤسسات المعنية ويمنع تشتت النقاشات.
- إدارة مجلس المؤسسات للموقع بصورة مهنية وتوضيح سياسات المشاركة وضوابط التفاعل.
- تقسيم عملية التفاعل حسب الاهتمامات والتخصصات لتعزيز الاستفادة وضمان الكفاءة في إدارة النقاش.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توسع عضوية مجلس المؤسسات في داخل الولايات المتحدة وخارجها بما يسمح بتنوع خبرات المشاركين واتساع الدوائر المستهدفة بالنقاش.
- توافر كوادر بشرية في مجلس المؤسسات لمتابعة الموقع وتطبيق سياسته الأخلاقية واستخلاص النتائج من التفاعلات والنقاشات.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

اهتمام المؤسسات الخيرية بتشارك الخبرات والتعلم.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تتم عمليات مشاركة الخبرات والتفاعل من خلال طرح الأسئلة ومشاركة المعرفة بين ما يزيد على 11 ألف مشارك من القطاع يمثلون مؤسسات خيرية أمريكية وعالمية. ويوفر ذلك درجة عالية من الثراء في الخبرات وفرص التعلم.

3 - تمويل دراسة «المؤسسات للمعرفة» إعداد بيت خبرة

«رأسمال العمل الخيري الجديد»¹

هو دليل للمؤسسات المانحة للتعريف بآليات مشاركة المعرفة بهدف زيادة التأثير. وأجراه بيت خبرة «رأسمال العمل الخيري الجديد» بتمويل من استئمان City Bridge Trust.

وبدأ بيت الخبرة تصميم التقرير منذ مارس 2010 من خلال مراجعة الأدبيات الأمريكية والبريطانية للتعرف على قواعد التعلم ومشاركة المعرفة، وأعقب ذلك إجراء مسح لمواقع العديد من المؤسسات للتعرف على أنشطتها. وبعدها، أجريت مقابلات مع ممثلي 12 مؤسسة بريطانية لجمع المعلومات عن الحالات المدروسة والتحدث للعديد من المعقبين في هذا المجال. وفي خلال مراحل الدراسة، قدمت مجموعة استشارية مكونة من ستة جهات مانحة النصح والتغذية الاسترجاعية حول مادة التقرير العلمية. ونشرت في نهاية التقرير قائمة كاملة بالمراجع المستخدمة. وقدم الفصل الأول من التقرير دليلاً لمساعدة المانحين في تطوير استراتيجيات التعلم ومشاركة المعرفة، وبلور توصيات مستقبلية لهم. واستعرض الفصل الثاني عدة أمثلة من الأنشطة الحالية التي يقوم بها المانحون للتعلم ومشاركة المعرفة مع تلخيص منافعها ومثالبها. وحل الفصل الثالث مقومات البنية التحتية للقطاع

1- Matthew van Poortvliet, Lucy de Las Casas and Padraic Brick. Foundations for Knowledge. New Philanthropy Capital. The report is supported by City Bridge Trust. March 2011. <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Foundations-for-knowledge.pdf>



غير الربحي اللازمة لتسهيل التعلم ومشاركة المعرفة، مختتماً بتقديم عدة نصائح لتطويرها.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- اضطلاع بيت خبرة متخصص في دراسات العمل الخيري بإجراء الدراسة وتقديم توصيات متصلة بها.
- اهتمام الدراسة بتشكيل البنية التحتية لعمليات التعلم ومشاركة المعرفة اللازمة لدعم ممارسات القطاع الخيري وغير الربحي.
- تصميم الدراسة بصورة تجمع بين اجتهادات الأدبيات النظرية وخبرات المؤسسات العملية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

تخصص بيت الخبرة في دراسات القطاع الخيري.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- استجابة المؤسسات والخبراء للمشاركة في الدراسة وتبادل الخبرات.
- التمويل المقدم من استئمان لدعم إجراء الدراسة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

قدمت الدراسة تقييماً شاملاً لتكلفة الاقترابات المختلفة لتشارك المعرفة بين المانحين ومنافعها. وضمت هذه الاقترابات، لقاءات المانحين، والتشبيك بين الموظفين، واستشارة المتلقين والخبراء، وحضور المؤتمرات، والتقويم الخارجي والداخلي، وتحليل البيانات، وتقديم التقارير، وتقديم في المؤتمرات، وغيرها من وسائل تشارك المعرفة¹. ويثري الإطلاع على هذه الاقترابات البنية التحتية للتعليم ومشاركة المعرفة بين المؤسسات المانحة، ويترك التقويم مجالاً لتقدير المانحين حول الآليات المناسبة لمؤسساتهم لتطبيق تشارك المعرفة.

1- Matthew van Poortvliet, Lucy de Las Casas and Padraic Brick. Foundations for Knowledge. New Philanthropy Capital. The report is supported by City Bridge Trust. March 2011. <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Foundations-for-knowledge.pdf> . pp. 25-26.

4 - لجنة «حسن الجوار» التابعة لمؤسسة فورد الأمريكية 1 «Good Neighbor Committee»

أسست فورد في عام 1996 هذه اللجنة لدعم المنظمات وتمويل الأنشطة المحلية بالقرب من مقر المؤسسة في نيويورك. وبدأت بمنطقة ميدتاون مانهاتن، للمساهمة في بث روح مدنية وحيوية في الجوار. وتنشط اللجنة حالياً في مناطق نيويورك الخمس: بروكلن ومانهاتن وبروكلين وكوينز وجزر ستاتن. ويتطوع العاملون بالمؤسسة لإدارة أنشطة هذه اللجنة. وبررت فورد ذلك بأنها كغيرها من المؤسسات العالمية لا توفر الدعم الكافي للمناطق المجاورة لها مباشرة مقارنة بدعمها للعالم. واهتمت بتغيير ذلك من خلال تقوية الروابط مع المنظمات المحلية المهتمة بقضايا ذات صلة برسالة المؤسسة مع إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة غير

1- <https://www.fordfoundation.org/about/about-ford/good-neighbor-committee/>



المنخرطين مباشرة في عملية المنح لممارسة الوظيفة الأهم للمؤسسة، وهي تقديم المنح.

وتقوم المؤسسة بالتالي:

- توفير منح للأنشطة المبتكرة في مدينة نيويورك.
- تشجيع المنظمات الناشئة والحالية على المشاركة في برنامج المنح.
- استكشاف الفرص في المنظمات العاملة في الجوار للتعرف على بعضها البعض وتبادل الموارد والأفكار.
- وتضم لجنة مدينة نيويورك ما بين 12-16 موظف عضو تطوعوا لمدة 2-3 سنوات، لإدارة عملية المنح والتنسيق في اللجنة. ويأتي الأعضاء من كافة أقسام المؤسسة كالتشغيل والاستثمار والمنح. وتنقسم اللجنة إلى أربعة أفرع: الفنون والثقافة، والتعليم، والخدمات الإنسانية والقيادة، والاستشارة والتطوير.
- يركز فرع الفنون والثقافة على المنظمات المهتمة بالحياة الثقافية والفنون في المدينة.
- يساند فرع التعليم المبادرات التعليمية التي توفر للأفراد فرصاً لتحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية.
- يمول فرع الخدمات الإنسانية المنظمات المعنية بقضايا التنوع من خلال مبادرات مصممة لتحسين جودة الحياة بصورة عامة في المجتمع المحلي.
- يدعم فرع الاستشارة والتطوير الجهات غير الربحية العاملة للحد من عدم المساواة من خلال الاستثمار في تطوير القيادات وبناء القدرات التشغيلية، ومن ثم تقوية قدراتهم على تطوير رسالتهم.
- وتشجع المؤسسة المنظمات العاملة في الجوار على التقدم للاستفادة من موارد اللجنة ومنحها.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التركيز الجغرافي في جوار المؤسسة المانحة.

- استثمار جهود موظفي المؤسسة في التطوع والانخراط المجتمعي.
- تنوع أنشطة اللجنة بما يغطي رؤية متكاملة للتنمية المحلية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

توافر القدرات المالية والكفاءات البشرية في المؤسسة لإدارة هذه اللجنة وتمويل أنشطتها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- نشاط المنظمات المحلية العاملة في جوار المؤسسة بالتزامن مع احتياجها للدعم المالي.
- ارتباط قضايا المنظمات المحلية برسالة المؤسسة وبرامجها.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

نجحت اللجنة في جذب العديد من المنظمات المحلية لتلقي منحة من المؤسسة، كما توسع نطاق التركيز الجغرافي ليشمل كافة مناطق مدينة نيويورك. ونجح النموذج أيضاً عندما طبقته فورد في مكاتبها العالمية في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية بالنظر لاهتمام هذه اللجان بالقضايا المحلية. كما تشجع المؤسسة على تدشين لجان مثيلة في مناطق أخرى لصالح مؤسسات أخرى، وتقديم لهم استشارات فنية في هذا الصدد.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

♦ بالتزامن مع اتساع القطاع الخيري في السعودية، تزايدت الحاجة إلى تشبيك المؤسسات الأهلية مع محيطها الخارجي، ودعم تواصلها مع الجهات المجتمعية المتنوعة. ويمكن استلهاً عدة جوانب للاستفادة من الممارسات العالمية في هذا



الصدد، على النحو التالي:

◆ السعي للتشبيك مع المجتمعات المحلية المحيطة بالمؤسسات الأهلية ودعم منظماتها متقاطعة الأهداف مع المؤسسات المانحة. فالنطاق الجغرافي الملاصق في هذه الحالة هو بمثابة حاضنة مجتمعية للمؤسسة المانحة، وكذلك موضع لاختبار فعالية برامجها وكفاءتها، واستكشاف القضايا الملحة.

◆ استثمار جهود موظفي المؤسسات المانحة وخبراتهم في إدارة عمليات المنح، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، عن طريق التطوع لإدارة برامج محلية.

◆ مؤسسة جهود إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم للعمل في القطاع غير الربحي بصورة مستدامة بالتعاون مع الجهات الأكاديمية بتأسيس كلية أو برامج أكاديمية متخصصة. وتصمم هذه البرامج لتلبي احتياجات القطاع غير الربحي بصورة كفء وفعالة.

◆ تأسيس جهة استشارية أكاديمية مقربة من المؤسسات المانحة لإجراء دراسات متخصصة في اهتماماتها ومشاركة المعرفة والمعلومات ذات الصلة.

◆ توفير منصة تفاعلية دائمة لتبادل الخبرات وتشارك المعرفة بين المؤسسات الأهلية، وتشكيل البنية التحتية لعمليات التعلم ومشاركة المعرفة اللازمة لدعم ممارساتها.

◆ وفي إطار نقاشات مجموعة التركيز، اقترح الحاضرون عقد لقاءات دورية بين مسؤولي المؤسسات الأهلية والجهات المجتمعية الأخرى تحت رعاية مجلس المؤسسات والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لتفعيل جهود الشراكات. وأوصوا بإنشاء منصة أو جهة متخصصة في تحفيز الشراكات، ونشر تقرير سنوي عن ممارسات الشراكات الناجحة، ورصد جوائز سنوية لأفضلها. وانتقدوا ضعف الوعي بأهمية الشراكات المجتمعية، وضعف التنسيق حولها.



12 الاحتياج رقم

التشبيك بين المؤسسات الأهلية لتدشين ورعاية مبادرات كبرى ومتوسطة

ويشير هذا الاحتياج إلى آليات تكاتف المؤسسات الأهلية مع بعضها البعض لتمويل مشروعات استراتيجية، وعقد شراكات طويلة المدى لإحداث أثر اجتماعي بنوي واسع النطاق. وتضم الحالات المدروسة بترتيب بياناتها: مبادرة «مسرع علاجات كوفيد - 19» كتعاون بين مؤسستي ويلكم البريطانية وجيتس الأمريكية وشركة ماستر كارد؛ ومبادرة «الشراكة من أجل التعليم العالي في إفريقيا» كتعاون بين سبع مؤسسات أمريكية؛ ومبادرة «شركاء من أجل اقتصاد جديد» كتعاون بين مؤسسات أوروبية وأمريكية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الجهات المانحة وتباين أغراض المبادرات ومداه الزماني وآليات التشبيك والشراكة فيها.

1 - مبادرة «مسرع علاجات كوفيد - 19» بين مؤسستي ويلكم البريطانية

وبيل وجيتس الأمريكية وشركة ماستر كارد

أطلقت مبادرة «مسرع علاجات كوفيد - 19»¹ The COVID-19 Therapeutics Accelerator (CTA) في مارس 2020 كتعاون بين مؤسستي ويلكم البريطانية وجيتس الأمريكية وشركة ماستر كارد، مع تلقي دعم محدود من مانحين آخرين. وقدمت كل من المؤسستين قرابة 50 مليون دولار أمريكي، فيما قدمت الشركة حوالي 25

1- مسرع علاجات كوفيد - 19، <https://www.therapeuticsaccelerator.org>



مليون دولار. وتعاون في إطار المبادرة العديد من الجهات المانحة والشركاء التقنيين والخبراء.

وسعت المبادرة لدعم المراحل المتنوعة لتطوير اللقاءات بدايةً باجتماع الكفاءات العلمية ورعاية التجارب السريرية وحتى تصنيع اللقاح وتوزيعه. ومولت المبادرة العديد من المنح لصالح أقسام البحث والتطوير في الجامعات والمراكز البحثية للتسريع بتطوير لقاحات مضادة لكوفيد - 19. وشمل ذلك تمويل التجارب السريرية، وتوظيف أحدث المناهج العلمية، مع مراعاة إجراءات السلامة والكفاءة. كما ساندت المبادرة تأسيس منتديات تسهل تبادل المعلومات والتعاون بين الباحثين الدوليين. وسعت المبادرة لدعم جهود تصنيع لقاحات الكوفيد للتقليل من تباطؤ الإنتاج حال اكتشاف اللقاح والموافقة عليه.

وتعاونت المبادرة مع عدد من المنظمات الحكومية الدولية والمجتمع المدني ومنظمة الصحة العالمية والجامعات والمراكز البحثية وقطاع الأعمال. ونسقت مع بعض الحكومات لتوصيل اللقاح للدول منخفضة ومحدودة الدخل.

◆ وتميزت المبادرة عن غيرها بالتالي:

- الاهتمام بتأمين اللقاح بصورة سريعة وبسعر معقول في الدول النامية.
- دعم عملية تطوير اللقاح وتصنيعه وتوزيعه بصورة متكاملة.
- توفير تمويل سريع ومرن، بما في ذلك إمكانية المخاطرة بزيادة المنحة.
- عدم اقتصار الدعم على منطقة جغرافية محددة.
- التركيز على تطوير العلاج الوقائي للأشخاص المعرضين لمخاطر صحية عالية سواء في مرحلة ما قبل الإصابة بالمرض أو بعدها، بالإضافة إلى دعم العلاج للحالات متوسطة أو محدودة الخطورة.

وحتى أكتوبر 2020، قدمت المبادرة حوالي 98 مليون دولار في صورة منح توزعت بين دعم البحوث، وتمويل التجارب السريرية، والتصنيع، والتشخيص، وبناء قواعد بيانات في العديد من أقسام البحوث والتطوير بالجامعات والمستشفيات، فضلاً عن

التعاون مع معهد جيتس للبحوث الطبية المعني بدراسات الأمراض الوبائية¹.

◆ تتمتع هذه المبادرة بالميزات التالية:

- الاستجابة السريعة لتداعيات انتشار الوباء العالمي.
- ترتيب الشراكة بين القطاع الخيري، مؤسستي ويلكم وجيتس، وقطاع الأعمال الممثل في شركة ماستر كارد. بالإضافة إلى التعاون مع عدد من الحكومات والجامعات والخبراء.
- ضخامة المبادرة بهدف إحداث التأثير الواسع النطاق.
- شمولية رؤية المبادرة للتعامل مع جهود علاج الكوفيد، بدايةً من مراحل البحث والتجارب وحتى التصنيع والتوزيع.
- ارتباط القضية محل المبادرة بمجالات تركيز المؤسسات المانحة، الرعاية الصحية وخاصة في الدول النامية. وبالتالي، استثمرت المؤسستين المانحتين الخبرات المتراكمة لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- الالتفات إلى ضرورة التكاتف لتوزيع العلاج في الدول النامية، بالنظر لانتشار الوباء عالمياً.

1- منح مبادرة مسرع علاجات كوفيد - 19، <https://www.therapeuticsaccelerator.org/investments-made>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- تخصص المؤسسات المانحتين في مجالات الرعاية الصحية وخاصة في الدول النامية، بما كفل لهما خبرات سابقة متراكمة.
- توافر الموارد المالية لميزانيات الطوارئ.
- سرعة اتخاذ القيادات لقرارات الشراكة وتخصيص الموارد المالية، وكفاءة التخطيط السريع للتصدي للأزمات المفاجئة.
- توافر البنية التحتية للشراكة، وتمثلت في عدد من الأذرع الخيرية والمراكز البحثية المدعومة مسبقاً من المؤسسات المانحتين، كمعهد جيتس للبحوث الطبية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- استعداد القطاع الخاص والحكومات والمنظمات الدولية للتعاون في إطار المبادرة.
- تعدد أقسام البحوث والتطوير في الجامعات البريطانية والأمريكية التي قدمت المبادرة لها الدعم والتمويل.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

بالنظر لنجاح المبادرة في استثمار خبرات وموارد المؤسسات المانحتين والتعاون مع القطاع الخاص والحكومي، واصلت مؤسستي ويلكم وبيل وجيتس تعاونهما في المجال الطبي فيما بعد من خلال:

الإعلان عن برنامج منح مشتركة لدعم البحوث الطبية المعنية بتطوير نماذج لاختبار تأثير التغير البيئي على انتشار الأمراض المعدية، كالمalaria، وتحديد أفضل الاستراتيجيات للتعامل معها في إفريقيا¹.

الشراكة في تمويل المراحل الأخيرة من التجارب السريرية للقاح مضاد لمرض الدرن، وفي حال ثبوت كفاءته، سيكون الأول الذي يتم تطويره منذ اكتشاف اللقاح الأول منذ مائة عام. وجرى التعاون عن طريق معهد جيتس للبحوث الطبية المعني بدراسات الأمراض الوبائية².

1- تقوية الصحة ونمذجة الأوبئة في عملية صنع القرارات الصحية في إفريقيا،

<https://wellcome.org/grant-funding/schemes/strengthening-health-and-disease-modelling-public-health-decision-making>

2- تمويل المراحل الأخيرة في تطوير لقاح للدرن وفي حال ثبوت كفاءته مرشح ليكون الأول منذ مائة عام، 23 يونيو 2023، <https://wellcome.org/news/funding-late-stage-development-tuberculosis-vaccine>

2 - مبادرة «الشراكة من أجل التعليم العالي في إفريقيا» بمشاركة سبع مؤسسات مانحة أمريكية¹

في عام 2000، دشنت المبادرة كتعاون بين مؤسسات فورد وماك آرثر وكارنيجي

1- Suzanne Grant Lewis, Jonathan Friedman and John Schoneboom. Accomplishments of the Partnership for Higher Education in Africa, 2000–2010: Report on a decade of collaborative foundation investment. New York: Ford Foundation & Partnership for Higher Education. 2010. pp. 1-3. <https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2015/03/2010-accomplishments-of-the-partnership-for-higher-education-in-africa.pdf>



نيويورك وروكفلر الأمريكية لتنسيق جهودهم في دعم التعليم العالي في أفريقيا. وكانت المبادرة استجابة لموجات التحول الديمقراطي ومساعي إصلاح السياسة العامة وزيادة مشاركة منظمات المجتمع المدني في العديد من الدول الإفريقية. واعتبرت المبادرة أن مستقبل إفريقيا يعتمد على تطوير رأسمالها البشري من خلال تقوية نظم التعليم العالي بها، وليس فقط تطوير التعليم الأساسي.

وعند بداية تأسيس المبادرة، تعهدت المؤسسات المانحة بتقديم 100 مليون دولار في خلال خمس سنوات. وبنهاية العام الأخير، رفع الشركاء الأربعة مساهماتهم الفعلية إلى ما يزيد على 191 مليون دولار. وشجع ذلك على تجديد المؤسسات المشاركة لمدة المبادرة بإضافة خمسة أعوام بداية من عام 2005 وحتى عام 2010. كما أنضم إلى المبادرة مؤسستي أندرو ميلون وويليام وفلورا هيوليت. وتعهد المشاركون في المرحلة الجديدة باستثمار ما يزيد على 200 مليون في التعليم العالي بإفريقيا. وفي عام 2007، التحقت مؤسسة كريسج بالمبادرة كسابع الشركاء. وتخطى إجمالي المنح في المرحلتين (2000-2010) حوالي 440 مليون دولار، بزيادة 140 مليون دولار عن إجمالي التعهدات الأولية للمؤسسات المانحة.

وفي عام 2010، اختتمت المبادرة بعد عقد من تقديم المنح التشاركية والإنجازات في مجال التعليم العالي بالجامعات الإفريقية. وأكدت فرق المؤسسات استمرار تواصلها فيما بعد لتبادل المعلومات والتعلم واستكشاف الفرص المستقبلية. وركزت المبادرة على تطوير الجيل الجديد من الأكاديميين الأفارقة في مصر وكينيا وأوغندا وتنزانيا ومدغشقر وموزمبيق وجنوب إفريقيا ونيجيريا وغانا.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تعدد المؤسسات المشاركة والتي تصنف ضمن كبريات المؤسسات الأمريكية والعالمية المانحة، وانضمام المزيد منها خلال مراحل التنفيذ.
- طول الفترة الزمنية للمبادرة والتي تضاعفت عن المخطط الأولي.
- ضخامة المبالغ المالية الموظفة في المبادرة.
- انطلاق المبادرة من رؤية استراتيجية بعيدة المدى لتحقيق نقلة نوعية في



مجال التعليم العالي بالقارة الإفريقية.

- التركيز الجغرافي على القارة الإفريقية لضمان التأثير والفعالية.

- خصصت المؤسسات المشاركة كوادر بشرية للعمل في المبادرة، تعهدت بدورها

بمواصلة التعلم وتبادل المعلومات. ويسمح ذلك بتراكم الخبرات وبناء قواعد بيانات.

- نشرت المبادرة تقارير نهائية عن إنجازاتها لتسهيل التعلم الذاتي ومشاركة

المعرفة مع الجهات المجتمعية الأخرى.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافر ميزانيات خاصة بالمشروعات والشراكات الكبرى، بخلاف ميزانيات

البرامج الاعتيادية في المؤسسات المشاركة، كما ظهر في قدرة

المؤسسات على إنفاق المزيد من المخصصات فيما تخطى تعهداتها

الأولية.

- امتلاك المؤسسات المانحة لرؤية استراتيجية في مجالات اهتمامها،

وتحديداً في هذه الحالة التعليم، لتحقيق أهداف تنمية بعيدة المدى.

- التركيز المناطقي للمؤسسات المانحة على القارة الإفريقية.

- استعداد بعض المؤسسات المانحة للمشاركة في مبادرات قائمة بالفعل

بسبب ثبوت نجاحها.

- اهتمام بعض المؤسسات المشاركة بالدول الإفريقية وتخصيص برامج منح

لها وفتح مكاتب بها، مما راكم لديها خبرة وشبكة من العلاقات والإمدادات

اللوجستية التي ساعدت على تصميم المبادرة وتنفيذها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- استعداد المؤسسات المانحة لعقد شراكات ممتدة زمنياً وعالية النفقات

- تشارك المؤسسات المانحة في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق تغيير

اجتماعي ملموس على المدى الطويل.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يبرهن استمرار المبادرة لفترة زمنية طويلة (2000-2010) على نجاحها وفعاليتها، خاصة مع مضاعفة المدة الأولية من خمس إلى عشر سنوات. كما تشير زيادة المخصصات المالية للمبادرة وتخطيها التعهدات الأولية إلى ظهور مؤشرات للنجاح. يضاف إلى ذلك انضمام مؤسسات أخرى للمبادرة خلال مراحل تطبيقها.

ووفقاً للمؤشرات الكمية والبيانات التي ظهرت في تقارير إنجازات المبادرة، تمكنت المبادرة، بصورة مباشرة وغير مباشرة، من تحسين ظروف التحاق قرابة 4 مليون طالب بـ 379 جامعة وكلية في القارة. وحصلت جامعات الدول المتلقية بصورة فردية على 63% (279 مليون دولار) من المنح، فيما حققت 37% (161 مليون دولار) من المنح استفادة لأكثر من دولة في الوقت ذاته، وغطى بعض هذه المنح مبادرات عابرة للقارة برمتها. وكانت جنوب إفريقيا المتلقي الأكبر للمنح الفردية، ثم تلتها نيجيريا وغانا.

قدمت المبادرة 370 مليون دولار مباشرة للمتلقين الأفارقة؛ منها 243 مليون للجامعات والكليات الإفريقية. وأعطيت الأولوية في التمويل لمجالات التطوير المؤسسي التي حددتها الجامعات نفسها. ودعمت المبادرة 65 جامعة وكلية في إفريقيا، تلقت 27 منها ما يزيد على مليون دولار، باستثناء تلقي سبع جامعات لمنح تزيد على 10 مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، تلقت الشبكة الإقليمية الإفريقية للتدريب العالي والبحث مبلغ 60 مليون دولار¹.

1- Suzanne Grant Lewis, Jonathan Friedman and John Schoneboom. Accomplishments of the Partnership for Higher Education in Africa, 2000–2010: Report on a decade of collaborative foundation investment. New York: Ford Foundation & Partnership for Higher Education. 2010. pp. 1-3. <https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2015/03/2010-accomplishments-of-the-partnership-for-higher-education-in-africa.pdf>; Megan Lindow. Weaving Success: Voices of Change in African Higher Education. New York: Institute for International Education & Partnership for Higher Education. 2011. <https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2015/03/2011-weaving-success.pdf>



3 - مبادرة «شركاء من أجل اقتصاد جديد»

(تحالف أمريكي – أوروبي)

Partners For a New Economy

<https://p4ne.org/>

وضمت المبادرة:

- مؤسسة كي آر KR Foundation in Denmark

<https://krfnd.org/>

- مؤسسة أوك Oak Foundation

<https://oakfnd.org/>

- مؤسسة ماريسلا Marisla Foundation

<https://online.foundationsource.com/ws/index.jsp?site=marisla#one>

- مؤسسة مافا Mava Foundation

<https://mava-foundation.org/>

- مؤسسة العمل الخيري السويسري Swiss Philanthropy Foundation

<https://www.swissphilanthropy.ch/en/>

- مؤسسة لاديه Laudes Foundation

<https://www.laudesfoundation.org/>

- شبكة أوميديار Omidyar Network

<https://omidyar.com/>

- مؤسستي فورد وويليام وفلورا هيوليت الأمريكيتين

أسست في عام 2015، كمبادرة من مجموعة من المؤسسات المانحة الأوروبية والأمريكية لتمويل مشروعات هادفة لإحداث تغيير في الاقتصاد باتجاه الاستدامة وكفاءة استخدام الموارد العالمية. وبدأت المبادرة بين مؤسسات مافا وأوك وماريسلا وكي آر، وفي عام 2020، انضمت مؤسستي لاديه وفورد، ولحقتهما شبكة أوميديار في عام 2022، فيما خرجت مؤسسة مافا بعد إغلاقها. وشاركت



مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت في عام 2023. وتستضيف مؤسسة العمل الخيري السويسري المبادرة، حيث تقدم لها الخدمات اللوجستية في إدارة عمليات المنح¹. يقدم الشركاء المانحون منداً للمنظمات التي تظهر أنشطتها تقارباً مع رؤية المبادرة في تشكيل اقتصاد مستدام. ولا تتلقى المبادرة طلبات المنح، بل تقدم منحها على أسس تنافسية بين الجهات المدعوة لتقديم طلبات المنح. وتتم دعوة هذه الجهات بعد عقد لقاءات استكشافية وإجراء بحوث مستقلة حول أعمالهم. ويدرك الشركاء وجود العديد من المنظمات ذات الأنشطة البناءة، ولذلك فإنهم يشجعون مانحين آخرين على الاستثمار في أنشطة الاقتصاد المستدام. وفيما بين (2015-2022) قدمت 83 منحة بإجمالي 22 مليون دولار في 6 دول. ويدير المبادرة فريق صغير مستقر في كلاً من بريطانيا والدنمارك وسويسرا. وتعمل المبادرة كصندوق تمويل باستضافة مؤسسة العمل الخيري السويسري. ويتكون مجلس الأمناء من ممثلين عن كل شريك مانح، ويعمل بالقرب من الفريق التنفيذي.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تنوع الشركاء المانحين وخلفياتهم بما يثري معايير المنح وعمليات الاختيار.
- اتفاق المؤسسات المشاركة على دعم هدف استراتيجي طويل المدى، وهو بناء اقتصاد مستدام، ومن ثم تمويل تأسيس بنية تحتية مناسبة له.
- بلورة المبادرة في صورة مؤسسية منفصلة عن مانحيها لتسهيل إدارتها، ورفع كفاءتها التنظيمية والتنفيذية والمالية.
- توافر الخدمات الإدارية واللوجستية من قبل مؤسسة العمل الخيري السويسري، بما يزيل العبء الإداري عن المانحين، ويشجع على تكرار مثل هذه المبادرات.

1- الشركاء المانحين في مبادرة "شركاء من أجل اقتصاد جديد"



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- تركز المبادرة على تجمع الشركاء حول هدف استراتيجي واحد لتأسيس بنية تحتية لتوجه اقتصادي مستدام.
- تنوع خلفيات الشركاء وخبراتهم ومناطق عملهم، بما يمكنهم من تقييم الجهات المانحة وفقاً لمعايير متعددة ومتكاملة.
- استضافة مؤسسة العمل الخيري السويسري للمبادرة يرفع كفاءة إدارتها، ويخفف العبء عن المؤسسات المانحة المشاركة. **عوامل محفزة**

وداعمة في البيئة الخارجية

- انخراط العديد من الشركاء الدوليين في محاولة إحداث تغييرات اقتصادية بنيوية.
- وجود هيئات مساندة لتقديم الخدمات اللوجستية للمبادرة. ويشجع ذلك على تكرار هذه المبادرات بدون زيادة الأعباء الإدارية على الجهات المانحة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تستهدف المبادرة دعم اقتصاد مستدام وتحسين إدارة الموارد الطبيعية العالمية. وترتبط هذه الغاية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المشاركة التي تسعى لإحداث تغيير اجتماعي، كمؤسسة فورد، أو الحفاظ على البيئة، كمؤسسة آرك وكبي آر. وتندرج منح تأسيس البنية التحتية في مجالات الاستثمار الاجتماعي ضمن أساليب المنح المتواترة لدى مؤسسة فورد، وسبق لها توظيفه في جوانب أخرى مثل مكافحة الفقر وعدم المساواة. وبالنظر لطبيعة الهدف، فلا يمكن تقييم نتائجه في المرحلة الحالية. إلا أن استمرارية المبادرة وانضمام شركاء جدد إليها، كمؤسسة ويليام وفلورا هيوليت في عام 2023، يبرهن على كونها مبادرة واعدة.



تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تتعدد المبادرات المشتركة بين المؤسسات المانحة في البيئة السعودية، كعقد الشراكة بين « مؤسسة عبد العزيز الجميح » و« مؤسسة حمد الحسيني وعائلته الخيرية » و «أوقاف الشيخ علي الضويان» للدعم المشترك لمشاريع برامج الشباب¹، وغيرها من الشراكات. إلا أن جل الشراكات الحالية بين المؤسسات الأهلية يغلب عليها التعاون مع القطاع الحكومي أو المنظمات الخيرية التنفيذية. وبالرغم من أهمية ذلك، لكنه يحد من التوسع في بلورة مبادرات مشتركة بين المانحين لرعاية قضايا كبرى وإحداث تحولات بنيوية في المجتمع. كما ترتبط معظم هذه الشراكات بترتيبات زمنية قصيرة المدى وليس لها طابع مؤسسي أو إداري مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسات المانحة. وتقدم الممارسات العالمية في هذا السياق نماذج قابلة للاستفادة منها في تطوير الشراكات بين المؤسسات الأهلية السعودية وبعضها البعض. ويشمل ذلك:

◆ الاهتمام بتخصيص ميزانيات محددة، كبرى أو متوسطة، لعقد الشراكات مع الجهات الأهلية الأخرى. بحيث لا تستقطع ميزانية الشراكات من مخصصات البرامج الاعتيادية حتى يسهل إدارة الموارد في الحاليتين.

◆ عقد الشراكات بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض مع دعوة قطاع الأعمال والتعاون مع القطاع الحكومي والجامعات والمراكز البحثية المتخصصة والخبراء. ويؤدي ذلك إلى تصميم شراكات متكاملة مستندة إلى دراسات جدوى وآليات تنفيذية وموارد مالية وبشرية متنوعة.

◆ التأكيد على شمولية المبادرات لتلبي كافة الجوانب المتعلقة باحتياج ما، بحيث تضمن عمق التأثير الاجتماعي.

◆ تخصيص ميزانيات طوارئ تسهل الانخراط في تلبية احتياجات عاجلة، كانتشار وباء كورونا، بدون التأثير على البرامج الاعتيادية.

◆ ضرورة ارتباط القضية محل الاهتمام والشراكة بمجالات تركيز المؤسسات المانحة، بحيث تستثمر المؤسسات المشاركة خبراتها المتراكمة، وتضيف نتائج

1- <https://www.ajch.org.sa/news/16>

- الشراكة إلى تأثيرها الاجتماعي.
- المبادرات والشراكات طويلة المدى وذات الموارد تكون ذات تأثير أعمق.
- ضرورة انطلاق المبادرات من رؤية طويلة المدى ليتم تسكينها في إطار رؤية شاملة، كرؤية المملكة 2030، وليس فقط للتصدي للمشكلات.
- تركيز المبادرات على مناطق جغرافية بعينها لمعالجة قضايا محددة يرفع من كفاءة المبادرة وفعالية تخصيص مواردها.
- تفريغ كوادر بشرية لتنسيق المبادرات المشتركة ونشر المعلومات وتبادلها مع الجهات المعنية.
- إجراء تقويم الأثر للمبادرات المشتركة بعد إنتهائها، ونشر النتائج لتعميم الاستفادة والمعرفة.
- في بعض الحالات، يمكن تأسيس المبادرة في صورة تنظيمية منفصلة عن مانحيها لتسهيل إدارتها، ورفع كفاءتها التنظيمية والتنفيذية والمالية.
- تأسيس جهات أو هيئات في القطاع غير الربحي يوكل إليها إدارة هذه المبادرات الجماعية في ضوء شروط المانحين لإزالة العبء الإداري عنهم، وتسهيل تكرار مثل هذه المبادرات.



13 الاحتياج رقم

ضمان الاستدامة المالية للمؤسسات الأهلية

يقصد به تطوير آليات استثمارية آمنة لتنامي أصول المؤسسات الأهلية، سواء عن طريق تأسيس أوقاف، أو تأسيس بنك استثماري للقطاع المانح أو الشراكة مع البنوك والشركات وبيوت الخبرة. وتضم الممارسات المدروسة بترتيب بياناتها: أوقاف المؤسسات الأهلية؛ تأسيس شركات تابعة للمؤسسات المانحة؛ الاستعانة ببيوت الخبرة لتصميم آليات استثمارية مناسبة (يو بي إس للعمل الخيري؛ وفيما وراء العمل الخيري التابع لبنك دويتشه). وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة لحدثة أساليبها وتنوعها ونجاحها في تحقيق أهدافها في بيئاتها.

1- أوقاف المؤسسات الأهلية

ترتكز ممارسات المؤسسات المشار إليها (فورد وروبرت بوش وجارفيلد ويستون وكوربير) على تمتع المؤسسة المانحة بوقفية مقدمة من المانح. وتمثلت الوقفية في نصيب من أسهم شركات المانحين. وتتباين النسب في الحالات المختلفة؛ فنصيب مؤسستي روبرت بوش وجارفيلد ويستون هو الأكبر من أسهم شركات مانحيهما، بينما تختلف النسبة لمؤسسة كوربير لتكون المالك الوحيد لإحدى شركات المجموعة، وليست كلها. وتعد نسبة مؤسسة فورد في أسهم شركة فورد للسيارات هي الأقل مقارنة بسابقيها، وذلك قبل حدوث تخارج كامل بين المؤسسة والشركة في منتصف سبعينيات القرن الماضي. وتتشارك مؤسستي كوربير وفورد مبدأ الاستثمار



في أنشطة تجارية بخلاف الشركات الأم. وفيما يقتصر ذلك على نسبة بسيطة من استثمارات كوربير، تمثل حالياً استثمارات فورد المستقلة ملكيتها الوحيدة. ولا تتمتع المؤسسات الأهلية بحق التصويت على القرارات التجارية للشركات التي تمتلك أسهمها، حيث توكل هذه الحقوق إلى المساهمين الآخرين.

مؤسسة فورد: قيمة الأصول الحالية 16 مليار دولار؛ ومؤسسة روبرت بوش: إنفاق سنوي 150 مليون يورو؛ ومؤسسة جارفيلد ويستون: قيمة الأصول 10 مليار جنيه إسترليني؛ ومؤسسة كوربير: قيمة الأصول 540 مليون يورو.

ويختلف مدى انخراط أسرة المانح في إدارة المؤسسات الأهلية. فبينما تقتصر عضوية مجلس أمناء مؤسسة جارفيلد ويستون على أعضاء أسرة المانح، يتضمن مجلس أمناء مؤسسة روبرت بوش عضوية بعض الشخصيات العامة ورواد الأعمال بجانب الأعضاء من ذرية المانح. ولا يوجد في عضوية مجلس أمناء مؤسسة كوربير أي من ذرية المانح، فيما انتخب مؤخراً أحد أحفاد فورد في مجلس الأمناء في إجراء غير ملزم منذ فك ارتباط المؤسسة مع شركة السيارات.

وتتلقى مؤسسات روبرت بوش وجارفيلد ويستون وكوربير عوائد أسهمهم من استثمارات شركات المانحين. ويحدد المجلس المالي التابع لمؤسسة كوربير ممارسة حقوق المؤسسة في إدارة الشركات التجارية الأخرى التي تمتلك المؤسسة ما يزيد على 20% من أسهمها. فيما تدير مؤسسة فورد استثمارات بصورة مستقلة عن طريق مجلس الأمناء ورئيس المؤسسة ومسؤولي الإدارة المالية والاستثمارات بالمؤسسة. وتضم استثمارات فورد أسهم في العديد من الشركات العالمية، بخلاف الأصول الثابتة من العقارات وغيرها.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات المانحة بتأمين عائد مالي ثابت من مدخول استثمارات أصول الأوقاف.
- مواصلة استثمار أصول المؤسسة في إطار إدارة الشركات التجارية.
- ضمان الاستقلالية المالية للمؤسسات بحيث لا ترتفع أنشطتها لمقدار التبرعات



المتاحة أو موسميته.

- توفير موارد مالية متزايدة لتوسيع برامج المؤسسات وأنشطتها.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافق رغبات المانحين مع توجهات عائلاتهم وغيرهم من المساهمين الآخرين على وقف أنصبة من أسهم شركاتهم للمؤسسات المانحة.
- تبني أهداف طويلة المدى وربطها بخطط استراتيجية وتنفيذية قصيرة ومتوسطة المدى. وتوضح الممارسات العالمية استهداف المانحين لإحداث أثر اجتماعي عميق مما استلزم توفير مصادر مالية مستدامة، فالأهداف قصيرة المدى قد تلبى بالتبرعات الآنية.
- حسن إدارة الأصول المالية، سواء كجزء من إدارة شركات المانحين أو بصورة مستقلة كحالة مؤسسة فورد.
- ممارسة الرقابة المالية والإدارية على أصول المؤسسات وإنفاقها من قبل مراجعين داخليين في المؤسسات الأهلية ومكاتب تدقيق خارجية لتجنب إهدار الموارد المالية أو ضياعها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تبني الوقف الخيري كتوجه مجتمعي عام. ولا يقتصر ذلك على الدوافع الدينية، بل يتصل بوجود حوافز ضريبية واكبت في الولايات المتحدة تأسيس مؤسسات فورد وركفلر وكارنيجي في بدايات القرن العشرين.
- تهئية البيئة القانونية المناسبة للوقف للأغراض المجتمعية، مع تحديث القوانين والتشريعات بصورة مواكبة للتدولات المعاصرة في آليات وقف أسهم الشركات أو استثمارها.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

◆ تحقيق استمرارية أنشطتها لعقود ممتدة بفعل ضمان الاستدامة المالية لمواردها ومدخولاتها.

◆ تنمية أصولها بتطوير آليات استثمارها، سواء في إطار شركات المانح أو باستقلالية عنها.

◆ التوسع في أنشطتها وبرامجها بفضل زيادة عوائد استثمارات أصولها.

◆ تعميق أثرها الاجتماعي في القضايا المستهدفة على مدى زمني طويل. فمثلاً، يشير رئيس مؤسسة فورد الحالي إلى تلقيه التعليم الأساسي في سنواته الأولى ضمن برامج تعليمية مولتها المؤسسة في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي لخدمة الأسر محدودة الدخل.

2 - تأسيس شركات تابعة للمؤسسات المانحة

Fürst Donnersmarck-Stiftung

<https://www.fdst.de/>

أنشأت المؤسسة شركة تابعة لها لإدارة أملاكها العقارية في برلين وهامبورج وميونخ وغيرها من المدن الألمانية، حيث تشرف على تأجير هذه العقارات وصيانتها. وأنشأت شركة أخرى لإدارة الفندق المملوك للمؤسسة والذي يحتوي على 100 غرفة مجهزة لذوي الاحتياجات الخاصة.

◆ تتميز هذه الممارسة بالتالي:

- الفصل الإداري والمالي بين إدارة المؤسسة وعمليات الاستثمار لضمان الكفاءة والفعالية بالتزامن مع رقابة الأولى على الثانية.
- تخصص الكوادر البشرية الموكلة إليها استثمار أصول المؤسسة.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- توافر أصول مالية تمتلكها المؤسسة من تبرعات مسبقة، تمكنت لاحقاً من تنظيم استثمارها لتلقي عوائد منتظمة.
- فصل الإدارة المالية للمؤسسة، عن قسم الاستثمار، الممثل في الشريكتين التابعتين لها. ويضمن ذلك تخصص الكوادر البشرية في إدارة الاستثمار، كما يوفر رقابة داخلية من المؤسسة على شريكتيها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- التمتع بإطار قانوني يسمح بتأسيس شركات تابعة لمؤسسات أهلية، ووضوح مسؤوليات الطرفين وآليات التفاعل بينهما.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

على مدار ما يزيد على قرن منذ تأسيسها، تمكنت المؤسسة من ضمان مصادر مالية تتكفل بإدارة أنشطتها والتوسع في برامجها. كما استطاعت تعظيم أصولها المالية بصورة تراكمية. وطبقت الإدارة الاستثمارية للمؤسسة أهدافها المجتمعية من خلال تجهيز غرف الفندق المدار تجارياً بما يتناسب مع احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة.

3 - الاستعانة ببيوت الخبرة لتصميم آليات استثمارية مناسبة (يو بي إس للعمل الخيري؛ وفيما وراء العمل الخيري التابع لبنك دويتشة)

1 - يو إس بي للعمل الخيري

UBS Philanthropy

<https://www.ubs.com/global/en/ubs-society/philanthropy.html>

تم تطوير قسم العمل الخيري كجزء من شركة يو بي إس العالمية لإدارة الأصول والثروات. ومنذ عشرين عاماً، يقدم القسم إرشادات وموارد لإدارة العطاء الخيري بصورة فعالة وكفاء لتلبية الاحتياجات العامة. ويستند عمله إلى: تقديم نصائح شاملة؛ ومشاركة الرؤى؛ وتوفير الخدمات التنفيذية. وتعد «مؤسسة يو إس بي الفضلى» ذراع التنفيذ في تقديم استشارات وتصميم برامج للعمل الخيري.

UBS Optimus Foundation

<https://www.ubs.com/global/en/ubs-society/philanthropy/optimus-foundation.html>

يصنف قسم يو إس بي للعمل الخيري باعتباره أحد أبرز الأقسام التابعة لشركات عالمية، ويعمل في مجال تقديم الاستشارات وإدارة الثروات والأصول الخيرية. ويدير مكاتبه في العديد من دول العالم.

وتعد مؤسسة "يو إس بي الفضلى" المؤسسة الوحيدة المرتبطة بشركة إدارة أصول عالمية لديها العديد من خبراء العمل الخيري. وتقدم خدمات العمل الخيري المؤثر في العديد من القضايا الاجتماعية والبيئية، حيث تسعى لتوفير حلول ذكية مبنية على المعلومات والوقائع، وتعمل بالتعاون مع شركاء متنوعين. وتدير المؤسسة مقرها بسويسرا ولديها فرع في هونغ كونج وممثل في الصين. وتفرع عنها مؤسسات إقليمية في أوروبا وبريطانيا والهند وسنغافورة وأستراليا، بخلاف منتدى التبرع في الولايات المتحدة.



آلية الاستشارة¹

تطبق مؤسسة «يو إس بي الفضلى»، كجزء من القسم الخيري للشركة الأم، اقتراباً منضبطاً ذو طبيعة استثمارية لتعظيم التأثير وتقليل النتائج السلبية. وتعتبر أن دورها في إدارة العمل الخيري الفعال يكمن في المساعدة على استكشاف الرؤية والتركيز على الاستراتيجية.

وتلخص المؤسسة الجوانب التي تقدم النصح فيها في مجال العمل الخيري في:

- الاستراتيجية المعنية بتحديد الأهداف العامة للمانح وأسرته
- الحلول التي تضمن كفاءة العمل وفعالية تخصيص النفقات
- الهيكل المناسب لتعظيم العطاء
- الاستدامة في الحلول موضع الاستثمار
- المشكلات التي يرغب المانح في معالجتها
- الحلول وفرص توسيع نطاقها لتعظيم المنافع.

وتقيم المؤسسة العديد من الفعاليات ولديها شبكة عالمية من فاعلي الخير (قاصرة على الأعضاء). كما تنظم رحلات للأماكن المقترحة للعمل الخيري بالتعاون مع شركاءها حول العالم لتعريف المانحين بفرص استثمارهم سواء في الأدوات المالية أو القضايا والحلول. وتدير المؤسسة صندوق المانح محل النصح (donor – advised Fund) الذي يسهل الحصول على وسائل فعالة مالياً ومرنة للتبرع للجهات الخيرية المرغوبة. وتدير المؤسسة “شبكة الدين والعمل الخيري” التي تربط بين المانحين من ذوي الأفكار المتشابهة الذين يتشاركون في الدين والقيم الواحدة، وبالتالي يمكنهم معاً إحداث المزيد من التأثير الاجتماعي والابتكار. وتعتبر المؤسسة أن عملها بالقرب من المانحين وعائلاتهم قد جعلها تدرك أهمية الدين كحافز لتشكيل

1- آلية الاستشارة والنصح،

القيم وتحديد الاحتياجات ومساعدة الآخرين. وتغطي الشبكة المانحين المنتمين إلى العديد من الأديان، كالإسلام والمسيحية واليهودية.

2 - إدارة الثروات في بنك دويتشه، القسم الخيري

Deutsche Bank Wealth Management, Philanthropy

<https://www.deutschewealth.com/en/our-capabilities/philanthropy.html>

يتخصص قسم العمل الخيري التابع للبنك في تقديم استشارات وتصميم برامج للعمل الخيري. ويرتبط القسم ببنك دويتشه وهو أحد أكبر البنوك العالمية. ويساعد القسم في تصميم خطط للعمل الخيري تناسب المانح وأسرته في الوقت الحالي وتصلح من بعدها للأجيال المستقبلية. وتسهل تجميع أفراد الأسرة، وربط المانحين ذوي الأهداف المشتركة. وتعمل مع المؤسسات والمانحين لتحديد أهدافهم على المدى الطويل، وتصميم الانطلاقة الأولى للمؤسسة الخيرية، وحتى تقديم النصائح حول الاستثمارات والخطط طويلة المدى. كما تقدم إرشادات شاملة للمؤسسات الخيرية الموجودة للتركيز على الجوانب المهمة وتحديد أهداف المؤسسة. ويدير بيوت الخبرة محل الدراسة فرق من الخبراء والمستشارين في مجالات العمل الخيري بالتعاون مع الخبراء الماليين من الشركات أو البنوك الأم.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- استشارة خبراء متخصصين في الجوانب المالية والاستثمارية، ولديهم دراية بالآليات المتاحة وتقدير خطورتها وكفاءتها.
- تقديم الاستشارات المالية في إطار رؤية كلية تجمع بين تحديد الأهداف وطرح الحلول وتصميم البنية المؤسسية، بما يسهل تطبيقها ومواءمتها مع إدارة الأهداف المرحلية والبرامج التنفيذية.
- توفير متابعة لتنفيذ الآليات الاستثمارية وتقويمها بصورة دورية.
- تجمع أقسام العمل الخيري التابعة لبيوت الخبرة المذكورة بين المعرفة المالية والوعي بأهداف العمل الخيري.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

توافر الخبرات الإدارية والمالية في إدارة الثروات، وأضيف إليها في أقسام العمل الخيري مستشارين على دراية بأهدافه وضوابطه.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- الاحتياج المتنامي لإدارة مهنية للعطاء الخيري واستثماراته بالنظر لتنامي الثروات الموجهة إليه.
- محدودية خبرات بعض المانحين في الجوانب الإدارية والآليات الاستثمارية مع رغبتهم في التبرع للعمل الخيري.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يرصد المتخصصون في العمل الخيري التزايد المطرد للاستعانة ببيوت الخبرة وأقسام العمل الخيري في شركات إدارة الثروات والبنوك. وبقدر ما تثار تساؤلات حول مدى تفهمها لرسالية العمل الخيري، لا يتم التشكيك في قدراتها على تقدير استشارات استثمارية كفاء بفضل خبرة متخصصيها¹. وفي السنوات الأخيرة، انخرطت هذه الأقسام في دراسة حوافز العمل الخيري وممارسة التشبيك بين ممارسيه، بما في ذلك تأسيس منتديات حصرية لهم، وتقسيمها حسب دوافعهم الدينية أو القيمية. ويؤشر ذلك على تطور خبراتها ورؤيتها في هذا المجال.

1-Andrew Milner and Charles Keidan. Philanthropy's bankers: why do banks offer advice on philanthropy? Alliance Magazine. September 6th, 2016. <https://www.alliancemagazine.org/analysis/philanthropys-bankers-why-do-banks-offer-advice-on-philanthropy/>

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تسعى المؤسسات الأهلية السعودية لضمان الاستدامة المالية لأصولها، ومن ثم استمرارية برامجها وأنشطتها. وباستعراض الممارسات العالمية في هذا المجال، يمكن الخروج بعدة أوجه للاستفادة، كالتالي:

◆ رصد أوقاف لصالح المؤسسات المانحة هي الآلية الأكثر انتشاراً وفعالية لضمان الاستدامة المالية لهذه المؤسسات. وتزخر البيئة المحلية السعودية بالآلاف من الوقفيات المتسقة مع الشريعة الإسلامية، وتتعدى قيمة بعضها مليارات الريالات السعودية كوقف سليمان الراجحي. وبالإضافة إلى إثبات فعالية هذه الآلية، تقدم التجارب العالمية تنويعات على ضوابط استثمار الأوقاف. ففي حال وقف أسهم الشركات، يتبين فصل الأسهم الموقوفة بوضوح عن بقية أسهم المانح لتكون الجهة المالكة للأولى هي المؤسسة كجهة اعتبارية. وتسهل إجراءات الفصل تطبيق قواعد المحاسبة والشفافية المالية والإدارية. كما أرست مؤسسة فورد قواعداً إضافية بتخارجها من الشركة الأم باتجاه استقلالية مالية تامة عن أسرة المانح واستثماراته.

◆ تأسيس شركات متخصصة في إدارة استثمارات أوقاف أو أصول المؤسسات المانحة، بالنظر لتمتع كوادر هذه الشركات بالخبرات المالية والاستثمارية، وتفرغها للمهام الإدارية بخلاف كوادر المؤسسات الأهلية. ومنذ عام 2019، ظهرت شركة أوقاف للاستثمار، الذراع الاستثمارية للهيئة العامة للأوقاف السعودية، والتي حققت نقلة نوعية في هذا المجال بإدارة محفظة الأصول الوقفية التابعة للهيئة وتحقيق طفرات في عوائد استثمار هذه المحفظة. ومن ثم، يفضل التوسع في تأسيس هذه المحافظ الوقفية بإدارة المانحين، خاصة في حال ارتباط الأصول الموقوفة بشركاتهم التجارية.

◆ وضع الإطار القانوني المنظم للوقف واستثمارات أصوله لصالح المؤسسات الأهلية المانحة. وتعد لائحة إنشاء المحافظ الاستثمارية الوقفية التي أقرتها الهيئة العامة للأوقاف في منتصف نوفمبر 2022 بداية موفقة لذلك. إلا أنه لا زالت هناك العديد من الخطوات الضرورية اللازم اتخاذها لدمج الإطار القانوني لاستثمار الوقف مع تنظيم القطاع غير الربحي.



◆ اجتذاب بيوت الخبرة العالمية المتخصصة في تصميم آليات استثمارية للعمل الخيري للعمل في البيئة السعودية ومواءمة خبراتها مع المقتضيات والحاجات المحلية. والأفضل تأسيس بيوت خبرة محلية لضمان اتساق خدماتها واستشاراتها مع أحكام الشريعة الإسلامية.

◆ وفي إطار نقاشات مجموعة التركيز، أثنى الحاضرون على التجربة السعودية التي خطت خطوات رائدة وسباقة في مجال الاستدامة المالية للمؤسسات الأهلية المحلية. إلا أنهم حثوا المانحين ومجلس المؤسسات وهيئة الأوقاف على الاضطلاع بدور متنامي لضمان مزيد من الابتكار في تجارب الاستدامة المحلية بهدف مواكبة التجارب العالمية بالتزامن مع تهيئة البيئة القانونية الداعمة.



14 الاحتياج رقم

معايير الحوكمة والمحاسبة والسلامة المالية للمنح

ويقصد به وضوح آليات اتخاذ القرار في المؤسسة فيما يتعلق بالمنح والرقابة المالية، ومعايير حوكمة المنح وسلامتها المالية. وتضم الممارسات والمؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: النظام الداخلي لمؤسسة ديفيد ولوسيل باكارد الأمريكية؛ ومؤسسة هيرتي الألمانية (نموذج حوكمة الشركات)؛ ومؤسسة ويلكم تراست البريطانية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في تصميم معايير الحوكمة والمحاسبة والسلامة المالية في المؤسسات المذكورة.

1 - النظام الداخلي لمؤسسة ديفيد ولوسيل باكارد الأمريكية¹

تتعلق ممارسة باكارد بإصدار وثيقة نظام داخلي للمؤسسة، بحيث تحدد بوضوح أهداف المؤسسة وغاياتها، وأرصدها المالية، وأعضاء المؤسسة من عائلة المانح؛ ومهامهم ومسؤولياتهم ومدة عضويتهم؛ وعضوية مجلس الأمناء بما يشمل توزيع العضوية بين عضوية المؤسسين والجيل الثاني والأمناء المنتخبين ورئيس المؤسسة بحكم منصبه؛ وسياسات تضارب المصالح؛ وشغور المناصب وشغلها؛ والاجتماعات؛ والتصويت؛ والمكافآت؛ واللجان وتشكيلها وصلاحياتها ووظائفها؛ وتعيين المسؤولين الإداريين ومسؤولياتهم؛ والتعويضات المالية؛ والتمويل؛

1- حوكمة مؤسسة باكارد <https://www.packard.org/about-the-foundation/our-operations/governance>



والتأمين؛ وخطط الطوارئ؛ وحفظ السجلات والتقارير. وتمت معالجة هذه الجوانب بصورة تفصيلية في النظام الداخلي بما يمنع تعارض المسؤوليات أو المصالح¹. ويضطلع مجلس الأمناء بتحديد رسالة المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية ومراقبة شؤونها المالية والعمليات والسياسات كجزء من مهامه المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة وموثيق اللجان. وتنص وثيقة النظام الداخلي على تأسيس عدة لجان تابعة للمؤسسة. وتشير الوثيقة إلى القواعد التشغيلية الداخلية التي وضعها مجلس الأمناء للتأكد من تنظيم المؤسسة وتشغيلها حصرياً لصالح الأغراض الخيرية والعلمية والتعليمية في إطار القانون الفيدرالي الأمريكي وبالاتساق مع أحكام قوانين ولاية كاليفورنيا المنظمة لشركات النفع العام.

وتشمل هذه اللجان:

- اللجنة التنفيذية لمساعدة مجلس الأمناء من خلال القيام على تنفيذ الأنشطة الاعتيادية للمؤسسة فيما بين لقاءات المجلس الفصلية باستثناء صلاحيات المجلس غير القابلة للتفويض.
- اللجنة المالية تساعد مجلس الأمناء فيما يتعلق بكافة السياسات المالية والاستراتيجية، بما يشمل مراجعة الميزانية التشغيلية السنوية.
- لجنة الاستثمار لمساعدة مجلس الأمناء في كافة الشؤون المتعلقة بالاستثمار، بما يشمل السياسات والاستراتيجيات واختيار مدير الاستثمار ومراجعة الالتزام والأداء في إطار أهداف المؤسسة².
- لجنة المرتبات والموهوبين التي تحدد استراتيجية المؤسسة الشاملة في المرتبات والتعويضات المالية بما يتسق مع رسالتها وقيمتها.
- لجنة التدقيق المالي أسست لمساعدة مجلس الأمناء على مراقبة الجودة

1-النظام الداخلي لمؤسسة باكارد النسخة المعدلة لعام

2015. <https://www.packard.org/wp-content/uploads/20142015-/02/Second-Amended-Bylaws-Approved-201510-06-.pdf>

2 -تطور آليات الاستثمار وفلسفته في مؤسسة باركارد <https://www.packard.org/about-the-foundation/our-investments>

والنزاهة في المحاسبة والتقارير وممارسات التدقيق في المؤسسة.

- لجنة ميثاق مجلس الأمناء أسست لمساعدة المجلس على التأكد من كون كافة أعضائه يمتلكون المستوى المأمول والتنوع في الاقتراب والتقييم والخبرة والنضج والتخصص والثقافة اللازمة لقيادة المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل.
- ولكل لجنة ميثاق يحتوي على أهدافها وعضويتها وكيفية إدارتها وتشغيلها ومسؤولياتها وسلطاتها ومهام رئيسها وأدوار مستشاريها، وينتهي الميثاق بتاريخ بدء نفاذ بنوده أو توقيت تعديلها¹.

ويمكن القياس على ذلك في تضمين النظام الداخلي العديد من القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسة وتقويمها.

◆ تمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- التحديد الدقيق والمفصل لكافة قواعد المتابعة والتقييم للقيادات التنفيذية، وبيان آليات ممارسات الحوكمة والمحاسبة في المؤسسة.
- توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة بدقة.
- النص على خطط الطوارئ وكيفية التفاعل مع المواقف غير الاعتيادية عند عقد الاجتماعات أو انتخاب الأمناء أو التصويت في اللجان. ويغطي ذلك كافة الاحتمالات الممكنة عند ممارسة الإدارة.
- وضوح آليات اتخاذ القرار على كافة المستويات في المؤسسة.

1- كنموذج لمواثيق اللجان، انظر: ميثاق لجنة الاستثمار 2021 <https://www.packard.org/wp-content/uploads/2021/12/IC-Charter-2020-FINAL.pdf>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

ارتفاع درجة المؤسسية بما يتضح في دقة معالجة جوانب الحوكمة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

توافر الإطار القانوني المنظم لحوكمة المؤسسات المانحة والرقابة عليها.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

دشنت المؤسسة آلياتها الحالية في الحوكمة والمحاسبة والسلامة المالية بالتزامن مع تلقيها وقفية من ميراث المانح المؤسس في عام 1996. وشرعت منذ عام 2003 في تنويع استثماراتها وفق معايير نظامها الداخلي وقواعده. وتم إجراء تعديلات طفيفة على هذه المعايير عند الحاجة في عامي 2007 و2015 لمواكبة التحولات الإدارية والاستثمارية بدون الحاجة لإقرار نظام جديد تماماً.

2 - مؤسسة هيرتي الألمانية (نموذج حوكمة الشركات)¹

يقترّب نموذج الحوكمة في مؤسسة هيرتي، كما حال جل المؤسسات الألمانية، من نموذج حوكمة الشركات، حيث يتم توزيع المسؤوليات بين المجلس التنفيذي والمجلس الاستشاري (مجلس الأمناء). وفيما يظطلع الأول بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة، يقوم الأخير على تطوير الإطار العام لاستراتيجية المؤسسة ويراقب

1- Klaus Rollin and Karsten Timmer. "The Governance Structure of Community Foundations- Country Report Germany. Working Paper (3): Governance and Organizational Development. <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2021/04/cf-governance-structures-germany.pdf>



مهام المجلس التنفيذي. ولذلك، تنفصل عضوية المجلسين، باستثناء عضوية رئيس المؤسسة بحكم منصبه.

ويعد المجلس التنفيذي هو الممثل القانوني للمؤسسة؛ ومسؤول عن تدريب الأعضاء الجدد في مجلس الأمناء؛ وتطوير سياسات الحوكمة والإدارة والمنح والتشغيل والتسويق والإعلام والاستثمار؛ وتنفيذ قرارات المجلس الاستشاري (مجلس الأمناء)؛ وإدارة الموارد البشرية والمالية؛ وضمان الجودة والالتزام بالتشريعات؛ والاستثمار؛ وتوزيع الموارد وفق إرادة المانح واحتياجات المجتمع؛ والموافقة على الممارسات القانونية والاستثمارية والمحاسبية؛ واختيار رئيس المؤسسة وفريقها؛ وضمان الشفافية؛ وتطوير الخطة المالية؛ وتقديم بيان مالي سنوي؛ وتعيين المدققين الماليين وإصدار تقرير مالي شامل.

وينتخب المجلس الاستشاري (مجلس الأمناء) أعضائه، من خارج المجلس التنفيذي، ويجتمع مرتين في العام. وترتبط مهام المجلس بمراجعة الأداء بصورة دورية في ضوء رسالة المؤسسة ورؤيتها؛ وتطوير خطة استراتيجية؛ وتخطيط اجتذاب أعضاء من خلفيات متنوعة؛ وتعيين أعضاء المجلس التنفيذي ومراقبتهم وتسريحهم؛ وإصدار التقارير المحاسبية السنوية؛ واختيار المدقق المالي.

وفي إطار المواءمة بين رسالة المؤسسة وآليات حوكمتها، وازنت بين أهداف الإدارة واهتمامات موظفيها بصورة مستدامة. ولذلك، أنشئت في عام 1995 أداة إدارية استراتيجية للقيام بهذه المهمة berufundfamilie audit. وفي عام 1998، توسعت هذه الإدارة لتصبح شركة berufundfamilie Service GmbH تقدم خدمات استشارية في هذا المجال على مستوى أوروبا كلها. وتوفر الشركة نصائح للجهات المختلفة لمواءمة سياسات الموارد البشرية مع أهداف الموظفين في حياتهم الشخصية والعامة، بحيث تصمم هذه النصائح للتوافق مع بنية الجهات المعنية ودرجة تطورها¹.

1- <https://www.berufundfamilie.de/english-info/about-us>



تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تبني نظام حوكمة الشركات القائم على توزيع السلطات وممارسة الرقابة المتبادلة بصورة متوازنة ومحددة.
- توظيف نموذج ناجح في مجال حكومات القطاع الخاص، بما يشير لإمكانية نجاحه في حالة القطاع غير الربحي.
- تسهيل حوكمة الكيانات الاستثمارية التابعة لأصول المؤسسة بالنظر لتوظيف نموذج حوكمة الشركات في المؤسسة بصورة عامة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- سهولة تبني نموذج حوكمة الشركات بسبب ارتباط المؤسسة في بدايتها بشركة ربحية، وفيما بعد إدارتها لاستثمارات في قطاع الأعمال.
- اكتمال البنية التنظيمية في المؤسسة، بما يسمح بمحاكاة حوكمة الشركات.
- استقطاب الكوادر البشرية الكفاء لتطبيق نموذج حوكمة ربحي احترافي، مع تكييفه على القطاع غير الربحي.
- الاهتمام بتوزيع الأدوار الدقيق بين المجلسين التنفيذي والاستشاري (الأمناء)، حيث يمارس الأخير دوراً رقابياً لمتابعة تطبيق حوكمة الشركات بما يتسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر البنية القانونية والتشريعات المتسقة مع تبني حوكمة الشركات في القطاع غير الربحي (شيوخ هذا المسلك لدى المؤسسات الألمانية).



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

أدى تبني نموذج حوكمة الشركات إلى تسهيل جهود المؤسسة في إدارة استثمارات أصولها وتنميتها لتصل إلى قرابة المليار يورو. وبالاتساق مع توظيف هذا النموذج، أنشئت المؤسسة كلية هيرتي للسياسات العامة لتدريب الكوادر البشرية على ممارسة الحوكمة الجيدة في القطاعات الربحية وغير الربحية. وتعد الكلية هي الجهة الأكاديمية الوحيدة في البلاد المؤهلة لتخريج هذه النوعية من الكوادر عن طريق منح درجات الماجستير والدكتوراه.

3 - مؤسسة ويلكم تراست البريطانية

تخضع مؤسسة ويلكم لقوانين مفوضية العمل الخيري البريطانية. وتم تنظيم المؤسسة وفقاً لوصية المانح في عام 1936، وحالياً ينتظم هيكلها الإداري بناءً على دستور المؤسسة وهو النسخة المحدثة من وصية المانح¹. ويتسم نموذج التراست بمرونة قواعد حوكمته، حيث يضطلع الأمناء بإدارة التراست مباشرةً، مما يسهل التنسيق بينهم والالتزام بوصية المانح. ويشترك التراست مع المؤسسات الخيرية الأخرى في ضرورة تقديم تقارير مالية ومحاسبية دورية لمراجعتها من قبل مدقق مالي خارجي. ولعل التوسع في مهام الأمناء في صيغة الاستئمان (التراست) يفسر تفصيل دستور المؤسسة الحالي في تنظيم مسؤولياتهم المتعلقة بالإدارة والاستثمار وممارسة السلطة، وحدود تفويض هذه السلطات، وآليات ذلك مع التحذير من تضارب المصالح.

ويعين مجلس الأمناء عدة لجان فرعية متخصصة، يشترط عضوية واحد من الأمناء على الأقل في كل منها. وتشمل لجان الاستثمار، والتعويضات، والترشيح والحوكمة، والتدقيق والمخاطر. وتهتم لجنة الترشيحات والحوكمة بتطوير الخطط والإجراءات

1- حوكمة مؤسسة ويلكم تراست، <https://wellcome.org/who-we-are/governance>



المتعلقة بالترشيح لعضوية مجلس الأمناء ولجانه والتعيين في المناصب العليا وإعادة تعيينهم في المؤسسة؛ ومساعدة مجلس الأمناء في مراقبة جودة الحوكمة وتقديم توصيات للتطوير؛ ودعم مجلس الأمناء في الحفاظ على المواءمة مع التوقعات القانونية والتشريعية والإجرائية المشتركة في القوانين البريطانية؛ وتمكين المجلس من إجراء متابعة دورية لمشاركة أصحاب المصلحة ضمن إطار منهجي واستراتيجي من خلال لجنة الترشيحات والحوكمة. وتفصل وثيقة القواعد المنظمة للجنة في مهامها وتشكيلها وتنظيمها¹. وبالإضافة لمجلس الأمناء ولجانه، يتألف الفريق التنفيذي للمؤسسة من القيادات العليا في أفرعها المختلفة برئاسة رئيس تنفيذي. ويقدم فريق القيادة تقارير لمجلس الأمناء.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تصميم دستور المؤسسة كتحديث قانوني وإداري مبني على وصية المانح.
- الدور القيادي لمجلس الأمناء بما يسهل عملية التخطيط والرقابة.
- وضوح معايير اختيار الأمناء والقيادات العليا ومراجعتها دورياً.
- وجود لجنة دائمة لمراجعة قواعد الحوكمة وتطبيقاتها وتقديم توصيات لتطويرها.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

تبني صيغة التراست القائمة على درجة من مرونة آليات الحوكمة.
توزيع المهام بين اللجان الدائمة والقيادات العليا في المؤسسة. **عوامل**
محفزة وداعمة في البيئة الخارجية
توافر البيئة القانونية المنظمة لعمل المؤسسة بالاتساق مع وصية المانح واحترام شروطه.

1- قواعد تنظيم لجنة الترشيحات والحوكمة، <https://cms.wellcome.org/sites/default/files/2020-nominations-12-governance-committee-terms-reference-2020.pdf>

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

بالتزامن مع تفعيل رؤية 2030، تزايد الاهتمام بتنظيم حوكمة القطاع غير الربحي ووضع معايير منضبطة لها. وأصدر المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مؤشراً لقياس الشفافية والسلامة المالية، وجرى تقييم المؤسسات المانحة والجمعيات الخيرية وفقاً له لبيان درجة حوكمتها. ويمكن الاستفادة من الممارسات العالمية في تنظيم حوكمة المؤسسات المانحة، وتطوير مؤشرات قياس درجة الشفافية والسلامة المالية بما يتوافق مع مهام هذه المؤسسات. وذلك على النحو التالي:

تركز جل معايير الحوكمة في النماذج المختلفة على «الفصل بين السلطات المختلفة في المؤسسة» و«بيان آليات اتخاذ القرار» و«توضيح أدوات الرقابة المالية». فباستثناءات محدودة متعلقة بشخص المانح، تتبلور آليات انتخاب أعضاء مجلس الأمناء واختيار الإداريين وصلاحياتهم ومدتهم الزمنية والرقابة عليهم بصورة دورية. وينص في النظام الداخلي للمؤسسة أو تنظيمها الإداري على الجهات الرقابية وكيفية اختيارها وصلاحياتها. وتنشر المؤسسات سياساتها حول تضارب المصالح، كما وردت نماذج منها عند دراسة ممارسات احتياج «تحقيق كفاءة مجلس الأمناء»، ومعايير السلوك الوظيفي.

تتسم الممارسات العالمية بالشفافية والمحاسبة المالية، سواء من خلال الالتزام بإصدار تقارير دورية أو المراجعة المالية من المدقق الخارجي. وفي النموذج البريطاني، تسجل كافة المؤسسات بياناتها الإدارية والتنظيمية والمالية على موقع مفوضية العمل الخيري¹.

إصدار وثيقة تأسيسية (نظام داخلي) منشورة، كما النموذج الأمريكي، تتضمن هيكل تنظيمي متكامل للمؤسسة المانحة، بما يشمل حقوق أعضاء مجلس الأمناء والإداريين ومسؤولياتهم وآليات تعيينهم أو انتخابهم وعزلهم؛ وتنظيم عقد الاجتماعات والتصويت فيها؛ وأرشفة السجلات؛ وإصدار التقارير؛ وسياسات الطوارئ وإدارة المخاطر؛ وغيرها من الجوانب التنظيمية التفصيلية. وتستكمل هذه الوثيقة

1- بيانات مؤسسة ويلكم تراسست على موقع مفوضية العمل الخيري، <https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search/-/charity-details/210183/charity-overview>



بعدة إصدارات أخرى تفصل في سياسات تضارب المصالح ومعايير السلوك الوظيفي وتفاصيل تشكيل اللجان الفرعية ومهامها، وغيرها من جوانب الممارسة اليومية لعمل المؤسسات المانحة. ويضمن إصدار هذه الوثائق وضوح الرؤية حول معايير الحوكمة، وتحقيق الشفافية في عملية صنع القرار أو التظلم منه، وتنظيم عملية المحاسبة. وتتميز آلية إصدار النظام الداخلي بالمواءمة الكاملة منذ البداية بين رسالة المؤسسة المانحة وسياق عملها ورغبات المانحين.

تبني اقتراب حوكمة الشركات الربحية، على غرار النموذج الألماني، بحيث تقسم المهام والمسؤوليات بين المجلس التنفيذي والمجلس الاستشاري (مجلس الأمناء). وبخلاف النموذج الأمريكي، يتعين القيام بتكييف مبدئي ومراجعة دورية لمواءمة معايير حوكمة الشركات وآلياتها لرسالة المؤسسات المانحة وأهدافها المجتمعية. ويضمن هذا النموذج كفاءة عالية وفعالية في إدارة الموارد وتنفيذ البرامج بالنظر لاستفادته من خبرات عملية ونظرية في إدارة الشركات. ويضطلع مجلس الأمناء بالتدقيق الدوري لضمان اتساق الإدارة والتنفيذ مع الرسالة والقيم.

تهيئة البيئة القانونية اللازمة لتبني نماذج متنوعة من حوكمة المؤسسات المانحة. وتتسق آليات الحوكمة مع التعريف القانوني للقطاع غير الربحي؛ فالنموذج الألماني يطبق القانون المدني على هذه المؤسسات أسوة بالشركات، فيما تنفصلاً قانونياً في الولايات المتحدة.

تدريب الكوادر البشرية الضرورية لإدارة المؤسسات المانحة بصورة مهنية، بما يضمن تبني كفاء لمعايير الشفافية والسلامة المالية.

ضرورة مواصلة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لتقويمه لمعايير الحوكمة والسلامة المالية ومؤشراتها لدى المؤسسات السعودية. إلا أنه يفضل فصل مؤشرات القطاع المانح عن نظيره الخيري بالنظر لتباين الأهداف والآليات التنفيذية. كما يفترض مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية لضمان مواكبة المعايير العالمية في تقويم الأداء المالي والإداري.



وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، حث الحاضرون المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على تفعيل دوره في تطبيق معايير الحوكمة، وتنشيط لجانہ المعنية بالمراجعة والمخاطر. ولفتوا الانتباه إلى ضرورة صياغة تعريف مرجعي لمصطلح الحوكمة لمنع تضارب التفسيرات، وأهمية نشر «قصة المؤسسة» بمعنى صياغة نظرية لكل مؤسسة عن دورها في تنمية المجتمع.



15 الاحتياج رقم

مواصفات ومعايير المؤسسات المدعومة

ويقصد به الشروط المطلوبة في المشروعات المتلقية للمنح. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسسة فورد الأمريكية؛ ومؤسسة جارفيلد ويستون البريطانية؛ ومؤسسة روبرت بوش الألمانية؛ ومؤسسة كريسج الأمريكية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر لحجم إنفاق المؤسسات المعنية، وتنوع برامجها ومشاريعها المدعومة، واستمرارية تقديمها للدعم على مدار فترات زمنية طويلة. وبالإضافة إلى المعايير العامة للمشروعات المدعومة، كالتكيف القانوني والسجلات المالية المدققة، تضيف هذه الممارسات معايير مميزة يتصل بعضها بالجدة في البرامج المانحة، فيما يرتبط البعض الآخر برغبة المؤسسات المانحة في التأكد من كفاءة المشروع واستدامته وحسن إدارة موارده المالية وتحقيق للأثر الاجتماعي المرجو وفق أهداف المانحين.

1 - مؤسسة فورد الأمريكية

تقدم المؤسسة سنوياً قرابة 1500 منحة للمؤسسات ذات الأفكار الهادفة للتغيير والحلول القابلة للتطبيق بحيث تسعى لإحداث الأثر الأكبر في مجالاتها. ومن ثم، اشترطت المؤسسة **توافر عدداً من المعايير عند اختيار المشاريع متلقية الدعم¹:**

1- <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/how-we-make-grants/>



1 - ضرورة ارتباط المشروعات متلقية المنح بمجالات المنح التسعة لدى المؤسسة¹، وهي: الانخراط المدني والحكومي، والإبداع وحرية التعبير، وحقوق ذوي الهمم، ومستقبل العمال، والتعاون الدولي، والعدالة في مجال النوع الاجتماعي والعرق والإثنية، والاستثمار القائم على تعظيم الأثر الاجتماعي، والموارد الطبيعية والتغير المناخي، والتقنية والمجتمع.

2 - مراعاة الاستراتيجيات المتنوعة للبرامج وآليات تقييمها لطلبات المنح. يطرح القائمون على كل برنامج من برامج المؤسسة عدة قضايا متعلقة ببرامجهم لفتح باب تقديم طلبات المنح فيها، يليها دعوة الجهات والمنظمات ذات الأفكار الإبداعية والحلول القابلة للتطبيق في هذه المجالات لطلب المنح. على سبيل المثال، يشير موقع المؤسسة إلى **معايير تقييم طلبات المنح في برنامج منح «فقط الأفلام»**، وهي كالتالي²:

- الجودة الفنية
 - الصلة بالواقع الحالي
 - المواءمة مع أهداف مؤسسة فورد
 - احتمالية إحداث تأثير استراتيجي
 - احتمالية تغيير الصور الذهنية والمعتقدات ونظم القيم
 - الإبداع والتجديد في الشكل
 - احتمالية بناء قوة ثقافية وصوت للمجتمعات المهمشة.
- 3 - تعطي المؤسسة الأولوية للمشروعات المستوفية لمعيار إبداعية الأفكار وقابلة للحلول للتطبيق وإحداث تغيير اجتماعي بنيوي على المدى الطويل.
- 4 - استيفاء المعايير المناسبة لكل مشروع حسب طبيعته في الشكل وآليات التنفيذ والجودة.
- 5 - تعطي مؤسسة فورد الأولوية لدعم المنظمات المؤثرة في مجالاتها وذات الخبرة في إحداث تغيير نوعي على المدى الطويل.

1- مسارات المنح في مؤسسة فورد، <https://www.fordfoundation.org/work/challenging-inequality/>

2- <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/justfilms/justfilms-inquiry/>



6- التأكد من مطابقة المشروعات المدعومة للقوانين الأمريكية، كعدم التمييز العنصري أو دعم الإرهاب، والقوانين المالية والمعايير المؤسسية للجهات متلقية المنح.

◆ تتم عملية الاختيار وفق عدة مراحل:

في المرحلة الأولى، تفحص مكاتب مؤسسة فورد في داخل الولايات المتحدة وخارجها طلبات المنح المستوفية للشروط الثلاثة الأولى السابق ذكرها (الارتباط مع برامج المؤسسة، ومراعاة الاستراتيجيات الخاصة بكل برنامج، وتوافر شرط الإبداع والحلول المستدامة).

في المرحلة الثانية، يعمل مسؤولو المكاتب عن كثب مع أصحاب هذه الطلبات للتأكد من استيفاء المشروعات للمعايير القياسية لتخصصاتها الدقيقة، كمراجعة الشروط اللازمة لتوفير الخدمات الصحية أو التعليمية. وبالتوازي مع ذلك، يجمع مسؤولو المكاتب المعلومات من الخبراء والمتخصصين في المجتمعات المحلية المحيطة بهم عن المشروعات القابلة لاستكمال المعايير الثلاثة السابقة. وفي هذه الحالة، يدعو مسؤولو فورد القائمين على هذه المشروعات لتقديم طلبات المنح. وبعدها، يتعاون الطرفان لاستيفاء المعايير والمواصفات القياسية للخدمات المزمع تقديمها في هذه المشروعات.

في المرحلة الثالثة اختيار المشروعات المناسبة لتلقي المنح، ويطلب منها قبل توقيع عقد المنحة تقديم وثائق لإثبات ملائمة وضعها القانوني والمالي للقوانين الأمريكية المنظمة لعمليات المنح.

في حال غياب العدد الكاف من المشروعات الإبداعية المستوفية للشروط وتلقي الدعم في مجال ما، كما الحال في قطاع «الاستثمار ذو التأثير» Impact Investment، تلجأ المؤسسة إلى تخصيص منح لتأسيس بنية تحتية للقطاع ذاته بدعم المؤسسات الفاعلة في تشكيل السياسات والممارسات ذات المسؤولية الاجتماعية. يليها، إعطاء أولوية لتقديم الدعم للمشروعات ذات الصلة بهذا المجال، أو دعوة المشروعات القابلة للتطوير إلى تقديم طلبات لتلقي المنح لتمر بالمرحلة الثلاث السابق الإشارة إليها.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- الإلتزام بأهداف استراتيجية طويلة المدى، وبناء البرامج وتقديم المنح وفقاً لها.
- توافر ميزانية ضخمة قادرة على تقديم الدعم لبرامج متنوعة التخصصات ولسنوات ممتدة.
- تأسيس مكاتب محلية في مناطق نشاط المؤسسة لجمع البيانات عن المشروعات وفحص طلبات المنح في ضوء الاحتياجات المحلية.
- توافر كوادر بشرية متخصصة في مكاتب المؤسسة تعمل على دراسة احتياجات المجتمعات المحلية تمهيداً لطرح القضايا محل التركيز في إطار الخطة الاستراتيجية العامة. ويليها دعوة المشروعات الواعدة لتطوير طلبات للمنح، كما تعمل بالقرب من طالبي المنح لضمان اتساق طلباتهم مع معايير مجالاتهم.
- تدير قيادة المؤسسة أنشطتها بصورة لامركزية تتيح للكوادر المتخصصة إتخاذ قرارات حاسمة في اختيار القضايا محل التركيز واختيار المشروعات المدعومة مع مراعاة اتساقها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- التواصل المستمر مع القيادات المحلية في مناطق التركيز لاستكشاف اهتماماتهم ومحاوَر التركيز العاجلة لديهم.
- الإطلاع الدائم على منشورات مراكز الأبحاث وتلقي التدريب للتعرف على القضايا الملحة في المجتمعات محل النشاط، وتطوير طلبات المنح المقدمة لضمان اتساقها مع المعايير القياسية لمجالاتها.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

أدى التزام المؤسسة بآليات تحديد مواصفات المشروعات المدعومة ومعاييرها إلى:

- ◆ ضمان اتساق المشروعات المدعومة مع الأهداف الاستراتيجية والبرامج الحالية للمؤسسة.
- ◆ استهداف المشروعات للقضايا المحلية الأكثر إلحاحاً بحلول قابلة للتطبيق، مما يعني كفاءة استخدام موارد المؤسسة وفعاليتها.
- ◆ تراكمية التأثير الاجتماعي بسبب تواتر دعم مشروعات تتفاعل مع القضايا المحلية الملحة من جوانب متعددة.
- ◆ يشير استمرار المؤسسة في توظيف معاييرها في اختيار المشروعات المدعومة إلى فعالية هذه المعايير وكفاءة المواصفات.
- ◆ بفضل المكاتب المحلية والصلات المتواصلة بين مسؤولي فورد والقائمين على المشروعات المدعومة، ترصد المؤسسة عن كثب كفاءة وفعالية المشروعات متلقية المنح منذ المراحل التمهيدية لدعوتها لتطوير طلبات المنح. وبالإضافة إلى معيار الجودة والابتكار والقابلية للتطبيق، تطلب المؤسسة تقارير مكتوبة ويزور كوادرها المشروعات المدعومة بصورة متواترة، كما توفر آليات لتقويم الأداء المؤسسي والمالي للمشروعات خلال فترة عملها. ولاحقاً، تتم دعوة جهات خارجية لتقويم المشروعات المدعومة، ثم تشبيكها مع نظرائها للاستفادة من الخبرات المشتركة. وتشير العديد من الدراسات إلى نجاح مؤسسة فورد من خلال التزامها بمشروعات محلية لتحقيق العدالة الاجتماعية بإحداث تغيير اجتماعي نوعي على مستوى النفاذية للتعليم والمساواة بين الجنسين وتدريب الكوادر البشرية في العديد من المجتمعات المهمشة في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها.

2 - مؤسسة جارفيلد ويستون البريطانية¹

تقدم المؤسسة منداً للمنظمات المحلية الصغيرة والهيئات الوطنية الكبرى، وتتراوح المنح ما بين ألف جنيه إسترليني وحتى بضع ملايين من الجنيهات بما يرتبط بحجم الجهة الممولة ونطاق عملها.

◆ تقدم المؤسسة ثلاثة أنواع من المنح:

- منح رأس المال لتأسيس المنظمات المدعومة أو تجهيزها.
- منح تشغيلية لتغطية تكاليف الإدارة اليومية للمنظمات المدعومة.
- منح لمشروعات محددة ذات نطاق بعينه ومدى زمني واضح.

◆ تحدد المؤسسة إمكانية المنح ومقداره بناءً على المعايير الأساسية

التالية:

1 - نوعية المنظمة المدعومة؛ يشترط أن تكون مؤسسة خيرية وغير هادفة للربح، ولا تدخل في نطاق الجهات التي لا تمويلها المؤسسة.

- لا تمويل المؤسسة المشروعات التالية:
- المشروعات خارج بريطانيا، حتى لو المنظمة المتلقية مسجلة في بريطانيا.
- منح الأفراد.
- البرامج الخيرية لرعاية الحيوانات.
- المهرجانات التي تعقد لجولة واحدة.
- تمويل المرتبات.
- ليس من المعتاد تمويل منظمات غير قادرة على توضيح قدرتها على جذب تمويلات وتبرعات. وبالتالي، تفضل المؤسسة تقديم دليل على حصول المنظمة طالبة المنحة على معظم تمويل المشروع قبل تقديم الطلب، وتقديم كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع.

1-معايير المنح في مؤسسة جارفيلد ويستون، <https://garfieldweston.org/for-grant-applicants>



2 - مكان النشاط والمستهدفين به، فلا تمويل المؤسسة المشروعات خارج بريطانيا.

3 - المشروع المطلوب دعمه، ألا يكون ضمن قائمة المشروعات التي لا تمويلها المؤسسة، وأن يدخل ضمن أهدافها وبرامجها المباشرة.

4 - المدى الزمني لتنفيذه، والمبلغ المطلوب لإتمامه. توجد إجراءات إضافية لطلبات المنح أعلى من 100 ألف جنيه إسترليني.

تستوجب طلبات المنح لمبالغ تزيد على 100 ألف جنيه إسترليني التواصل المباشر مع المؤسسة لتقديم ملخص عن المشروع والجهة طالبة المنحة لتقييمها قبل الشروع في تقديم الطلب من دعمه. وقد تتلقى المنظمة طالبة المنح النصيحة بتخفيض المقدار المطلوب أو تقسيمه على عدة منح. وفي حالة الموافقة المبدئية على طلب المنحة بما يزيد على 100 ألف جنيه إسترليني، يدعى القائمون على المنظمة طالبة المنحة للتقدم لحضور أي من الاجتماعات الثمانية التي يعقدها مجلس أمناء المؤسسة سنوياً. ويلتقي مسؤولو المنظمة مدير المؤسسة أو نائبه مع أحد الأمناء على الأقل قبل الاجتماع المحدد حضوره لعرض طلبهم، على أن يتم تبليغ المسؤولين بقرار الأمناء بعد عقد اجتماع المجلس بحوالي 48 ساعة.

ويشترط في المشروعات والمؤسسات المدعومة:

- التمتع بالاستقرار المادي للمنظمة طالبة التمويل وبيان قدرتها على الاستمرار مثل تاريخها والدعم المحلي.
- توضيح مدى الاحتياج للمشروع المطلوب تمويله في المجتمع المحلي، وتقديم مؤشرات لذلك، مثل قدرة المشروع على جذب التبرعات والجهد التطوعي ودعم السلطات المحلية وعدد المستفيدين المتوقعين.
- ألا تتعدى المبالغ التي تنفق على الإدارة قرابة 10% من إجمالي المنحة بالنظر لكون المشروعات أنشطة خيرية.



- القدرة على جمع التبرعات للوصول للهدف المطلوب، حيث تفضل المؤسسة دعم المشروعات التي لديها القدرة على تأمين مصادر تمويل أخرى.
- التأكد من كون المنظمة المتلقية لديها أولويات وخطط مناسبة لإدارة أنشطتها كتأمين الخدمات التشغيلية الأساسية قبل التوسع في المشروعات الجديدة.
- استيفاء الشروط القانونية لتسجيل المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح، والتقارير المحاسبية الخاصة بها.
- بهدف التأكد من استيفاء المنظمات طالبة المنح للمعايير المطلوبة، تشترط المؤسسة ملء نموذج التقديم بصيغته المنشورة على موقع المؤسسة، بما يشمل: رقم تسجيل المنظمة في بريطانيا، واسم المشروع، وصورة من أحدث تقارير المنظمة المحاسبية، وملخص لأنشطة المنظمة وأهدافها، وملخص للمشروع المطلوب تمويله من حيث المنافع، وخطته المالية، والخطة الحالية لجمع التبرعات والتمويل اللازم له من الجهات الأخرى والذي تم الحصول عليه بالفعل ومقداره¹. وتشترط المؤسسة لتقديم منح للكنائس إرفاق مزيد من التفاصيل في الطلب، مثل تاريخ الكنيسة وصورها، وتفاصيل حول مستخدميها، وملخص للمشروع المطلوب تمويله وخطته المالية والموارد التي تم الحصول عليها بالفعل.

1-<https://garfieldweston.org/for-grant-applicants/how-to-apply/application-guidelines/>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وضوح الإجراءات المطلوبة وتحديد الوثائق اللازمة لمتابعة عملية التقديم ومراجعة الطلب.
- بيان معايير المشروعات المستبعدة من احتمالية التمويل لحصر عملية التقديم وتسهيل تخصيص المنح.
- إعطاء المؤسسة أولوية المنح للمشروعات والجهات القادرة على جمع تبرعات إضافية من جهات أخرى لضمان استكمال المشروعات واستمراريتها.
- تدير قيادة المؤسسة أنشطتها بصورة مركزية بما يجعلها على اطلاع تام بالمشروعات طالبة المنح، وتقويميا في إطار اتساقها مع الأهداف العامة للمؤسسة ومدى الاحتياج لها وتوقعات نجاحها وتأثيرها الاجتماعي.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تنوع مصادر التمويل بما يسمح بتلقي المشروعات الدعم من جهات مختلفة لضمان استمرار مشروعاتها الخيرية. ويسمح ذلك بضمان المؤسسة لكفاءة توظيف مواردها وفعالية مشروعاتها المدعومة.

3 - مؤسسة روبرت بوش الألمانية

تختار المؤسسة الجهات المدعومة وفقاً للمعايير التالية:

- 1- ملائمة مشروعات الجهة طالبة المنحة لبرامج المؤسسة وأهدافها. وتعلن المؤسسة بصورة دورية عن فتح باب المنح والشراكة مع الجهات الخيرية في موضوعات محددة. وتقبل الأفكار المقدمة في إطار الموضوعات المعلن عنها في حينها.
- 2 - تقديم المشروعات والجهات متلقية المنح لخدمات عامة.
- 3 - قابلية المشروعات الممولة لنقل المعرفة وتعميم الفائدة منها إلى جهات وشركاء آخرين، لا تمول المؤسسة مشروعات الاستفادة الفردية أو المشروعات غير المستدامة وغير المبتكرة.

- 4- استيفاء البيانات اللازمة لطلب التمويل، كما وردت بالتفصيل في النموذج المطلوب ونموذج الميزانية ودفع أقساط المنحة¹. (تفاصيل النموذج في نهاية هذا الاحتياج).
- 5 - تمتع الجمعية بوضع تنظيمي قانوني من حيث تسجيلها كجهة غير هادفة للربح وذات سجلات محاسبية مدققة.

◆ تتم عملية الاختيار على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تتلقى المؤسسة أفكار المشروعات في مراحلها الأولية ليقوم مسؤولو المؤسسة بتقييم الأفكار ومدى صلاحيتها في إطار الأهداف الحالية لبرامج التمويل، ومدى وفاء الفكرة ببعض الإجراءات المتعلقة بوضعها مثل خدمة المصلحة العامة. وتبدأ العملية مع التسجيل عبر الموقع المخصص لتقديم مقترحات التمويل لتسهيل متابعة المقترح والمشروع في أي وقت والإبلاغ عن أي تغيير. والموقع متاح باللغتين الألمانية والإنجليزية.

المرحلة الثانية: إذا قررت المؤسسة مواصلة الدعم، تقوم بالمشاركة في تصميم خطة التمويل من خلال تحديد أحد مسؤوليه ليكون ضابط اتصال مع الجهة طالبة المنحة طوال مرحلة التقديم والتنفيذ والمراجعة. ويراعي في الخطة، تحديد الأهداف والفئات المستهدفة والتأثير المتوقع. وتتضمن الخطة أيضاً الإطار العام للمشروع. ويوجد نموذج مفصل لمقترح الخطة والخطة المالية². وفي حال النجاح في الحصول على التمويل، يكون هناك اتفاق الدعم بحيث يغطي العقد مبلغ التمويل والمدة الزمنية والخطة المالية وخطة الإنفاق.

◆ لا تمويل المؤسسة المشروعات التالية:

- الاستثمارات والتجهيزات التشغيلية
- تكاليف تشغيل البنية التحتية

1- <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-and-documents-project-partners#faqsforprojectsstartingfrom2018>

2- <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-and-documents-project-partners#faqsforprojectsstartingfrom2018>



- خطط المشروعات القائمة بالفعل
- المنح الدراسية للأفراد خارج نطاق برامج منح المؤسسة
- المنح الشخصية
- إجراءات تقييم المشروعات فيما يتعدى نطاق المشروعات الممولة من المؤسسة
- المشروعات غير القابلة لتعميم الاستفادة كمشروعات الاستفادة الفردية أو المشروعات غير المستدامة وغير المبتكرة.
- تقيس المؤسسة الأثر الاجتماعي للمشروعات الممولة على الفئات المستهدفة من خلال استكمال نموذج، كما يرد في نهاية هذا الاحتياج، ولا بد من دعمه بوثائق تدقق في سير المشروع في مرحلة التنفيذ، وترصد مسارات نقل المعرفة المنتجة منه، وتبين فرص استدامته.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وضوح الإجراءات المطلوبة وتحديد الوثائق اللازمة لمتابعة عملية التقديم ومراجعة الطلب وتقويم المشروع.
- بيان الشروط المرغوبة وغير المرغوبة في المشروعات الممولة والمنظمات المتلقية، بما يشير لسهولة عملية تقديم الطلبات.
- توافر الكوادر البشرية القادرة على تطوير خطط المشروعات المدعومة والشاركة مع الجهات المتلقية في هذا الصدد خلال مراحل التنفيذ والمراجعة أيضاً.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تظهر الجهات المدعومة، حال قدرتها على استيفاء البيانات التفصيلية في طلبات التقديم، درجة من التخطيط وقدرة تنظيمية وإدارية عالية؛ فالبيانات المطلوبة شديدة التفصيل. ويؤهل ذلك المشروعات المدعومة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يشير ارتفاع معدلات إنفاق المؤسسة على المنح خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغ في عام 2022 قرابة 149 مليون يورو، وتزايد المشروعات المدعومة بما وصل قرابة 300 مشروع موزعة على 26 دولة في العام ذاته إلى كفاءة معايير المؤسسة في اختيار الجهات والمشروعات المدعومة. تولي مؤسسة روبرت بوش اهتماماً بالغاً بإستهداف التأثير الاجتماعي وتقويمه. ولذلك، وثقت بالبيانات التفصيلية إجراءات قياس الأثر وتقويم كفاءة معاييرها في اختيار المشروعات والجهات المدعومة من خلال نموذج مراجعة المشروع (سيرد تفصيله في احتياج المتابعة والتقييم وقياس الأثر).

4 - مؤسسة كريسج الأمريكية

تشرط المؤسسة في الجهات والمشروعات المتلقية الشروط التالية:

- 1 - تنفيذ المشروعات المدعومة في إحدى المدن الأمريكية. مثلاً، تخصص المؤسسة برنامجاً خاصاً لمدينة ديترويت بولاية ميشغان مقر المؤسسة.
 - 2 - اتساق المشروعات المدعومة مع أي من برامج المؤسسة الثمانية. وتطلق المؤسسة على فترات متفاوتة دعوات لتقديم طلبات المنح في إطار مبادرات محددة ذات صلة ببرامجها.
 - 3 - لا يقبل برنامج الاستثمار الاجتماعي بالمؤسسة طلبات المنح، ولكن تقوم المؤسسة بدعوة الجهات الفاعلة في هذا المجال لعقد شراكات معها، بحيث تدعم المؤسسة جهودهم في تقديم قروض و ضمانات وسندات في مجالات دعم الخدمات المالية وغير المالية المقدمة لمحدودي الدخل¹.
- كنموذج على المشروعات والمبادرات المدعومة، أطلقت المؤسسة في العام الحالي 2023-2024 دعوة لتقديم طلبات المنح ارتباطاً ببرنامجها عن «الرعاية الصحية»

1- <https://kresge.org/grants-social-investments/>



من خلال مبادرة «تآزر القيادات المجددة في مجال الصحة العامة»¹. وتجمع المبادرة قيادات الصحة العامة مع قيادات المجتمع المحلي لابتكار حلول مستدامة في مجال تطوير العدالة الصحية ورفاهة الجميع. وتدمج المبادرة تعليم القيادات المجددة واكتسابهم الخبرة العملية مع أدوات التعاون المبتكر التي تساعد قيادات الصحة العامة والقيادات المجتمعية على بناء قدراتهم التي يحتاجونها لتعقب المشكلات المعقدة التي تواجهها المجتمعات المحلية حالياً.

تهدف المبادرة إلى اختيار 15 قائد محلي للمشاركة في برنامج لمدة عام، ويتكون البرنامج من أربعة نماذج نظرية لتطوير المهارات، ونشاط عملي نهائي. ويكون كل أربعة أشخاص فريق يشمل 2 من قيادات الصحة العامة و2 من القيادات المحلية الناشئة. ودعت المؤسسة كل مجتمع محلي لتقديم طلب ليمثله فريق من أربعة أشخاص، اثنين من قيادات الصحة العامة واثنين من القيادات المحلية. وتتلقى الفرق المشاركة 100 ألف دولار منحة لتمويل أنشطة بناء القدرات المحلية، و9 آلاف دولار مرتب للقادة المحليين المختارين. تسعى المؤسسة بهذه المبادرة لمساندة الشراكات المحلية وفي الولايات للسلطات الصحية التي لديها بالفعل خبرات في العمل بصورة جماعية لتطوير الصحة والرفاهة للجميع.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

تطوير رؤية استراتيجية تدمج بين التركيز الجغرافي والأبعاد المجتمعية من خلال الاهتمام بدعم المشروعات المحلية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

التفاعل مع المجتمعات المحلية المحيطة، خاصة في مدينة ديترويت، مقر المؤسسة.

1- <https://kresge.org/grants-social-investments/current-funding-opportunities/>

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

اعتبرت المؤسسة أن توظيفها لمعايير الدمج بين البعدين الجغرافي والموضوعي في تقييمها للمشروعات المدعومة يخدم أهدافها لاستهدافها المشكلات البنيوية في المدن الأمريكية التي يسكنها قرابة 80% من سكان الولايات المتحدة. وأثبتت توظيف المؤسسة لهذه المعايير على مدار العقود السابقة من نشاطها نجاحاً ملموساً تمثل في استمرار هذا النهج، وتزايد معدلات الإنفاق السنوي على المشروعات المدعومة وفق هذه المعايير ليصل الدعم السنوي إلى 160 مليون دولار لتمويل 400 مشروع سنوياً.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تتشرط قوانين القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي تحديد معايير ومواصفات واضحة للمشروعات المدعومة. وأصدر مركز تنمية القطاع غير الربحي نموذجاً توضيحياً لتقوم المؤسسات الأهلية بتحديد مواصفات المشروعات المدعومة وفقاً له قبل الإعلان عنها. وبالرغم من سعة تفصيل نموذج شروط المنح ومواصفات المشروعات الممنوحة المعلن عنه على موقع مؤسسة سليمان الرجحي¹، إلا أنه لا تزال العديد من المؤسسات المحلية تفتقر إلى هذه الدرجة من وضوح المعايير، ولذلك يمكن الاستفادة من معايير المؤسسات المدروسة على النحو التالي:

اشتراط قابلية المشروع الممول لتعميم فائدته كأحد المواصفات الأساسية للجهات المدعومة.

تفترض العديد من المؤسسات المحلية السعودية توافر هذه الإمكانية في المشروعات بدون وضعها كمعيار لاختيار المشروعات الممولة. فيما أنه ليست

1- <https://www.rf.org.sa/ar/rf-grants>



بالضرورة لدى كافة المشروعات القابلية لتعميم الاستفادة ونقل الخبرات لأطراف أخرى، فربما تفتقر لآليات تراكم المعرفة ونقلها. وفي بعض الأحيان، طالما أن ذلك لم يشترط فلن يتم. وتقدم مؤسسة روبرت بوش الألمانية من خلال نموذج مراجعة المشروعات توثيقاً لهذا المعيار بالبيانات المفصلة. ومن ثم، يمكن للمؤسسات السعودية تبني مثل هذا النموذج في مراجعة أداء المشروعات الممولة وتقويم تأثيرها الاجتماعي الحالي والمستقبلي.

◆ اشتراط تقديم طلب المنحة بصورة مفصلة كما ورد في نموذج مؤسسة روبرت بوش الألمانية¹، بما يضمن وضوح رؤية القائمين عليه وكفاءة تخطيطه. ويبين الاطلاع على نماذج طلبات المنح في المؤسسات السعودية²، محدودية البيانات المطلوبة مقارنة بالنموذج الألماني. وينعكس ذلك في بعض الأحيان على جودة التخطيط للمشروعات وكفاءة تنفيذها.

◆ ضرورة تعاون مسؤولي المؤسسات الأهلية مع الجهات المتقدمة للمنح خلال مراحل إعداد مقترح التمويل. يرتبط هذا الجانب بضرورة محاكاة نموذج فورد من خلال تعاون مسؤولي المؤسسات المحلية السعودية مع الجهات طالبة المنح خلال مرحلة إعداد مخطط المشروع، وليس فيما بعد تلقي المنحة بالمتابعة والتقارير الدورية. وتقدم مؤسسة سليمان الراجحي خدمة المشاركة في تطوير طلبات المنح والمشروعات فيما يعرف بمنحة «تشارك المعرفة»، بينما لا يرد بوضوح مدى التزام العديد من المؤسسات المانحة بتقديم خدمات مماثلة لطالبي منحها. وهي خدمة لا بد من اضطلاعهم بها وفق برامج مؤسساتهم لضمان كفاءة توظيف الموارد وتحقيق المشروعات المدعومة لأفضل النتائج.

◆ تلافي إشكالية عدم كفاءة خدمات المشروعات المدعومة باشتراط استيفاء المواصفات القياسية لمجالات الخدمات المقدمة. على سبيل المثال، تركز معايير المنح لدى مؤسسة سليمان الراجحي على الجوانب المالية والإجرائية لدى الجهات

1- <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-and-documents-project-partners#faqsforprojectsstartingfrom2018>

2- <https://www.rf.org.sa/ar/rf-grants>

المتلقية؛ كميزانية العام السابق على المنح، وبنية مجلس الأمناء، وتكاليف المشروع، فضلاً عن قانونية هذه الجهات¹. فيما تتلافى معايير مؤسسة فورد الأمريكية المتعلقة بضرورة استيفاء المواصفات النموذجية لمجال الخدمات التي تقدمها المشروعات المدعومة إشكالية عدم كفاءة خدمات هذه المشروعات.

◆ اشترط قدرة المنظمات المتلقية على الحصول على تمويل من جهات متنوعة. لا تشترط معظم المؤسسات الأهلية السعودية التأكد من قدرة المنظمات المتلقية للمنح على جذب منداً إضافية لمشروعاتها المدعومة. فمثلاً، تكتفي مؤسسة سليمان الراجحي، الأكثر تفصيلاً في بيان شروط المنح، بتحديد مقدار المنح المقدمة وفق مواصفات المشاريع المدعومة. وقد يهدر غياب المصادر المالية الأخرى موارد المؤسسة على أعمال غير مكتملة أحياناً.

◆ ضرورة وضع معيار «التأكد من خطط المنظمة المتلقية التشغيلية وأولوياتها» للتيقن من تخصيص المنحة المتلقاة بالكامل لصالح المشروع المخطط له، وليس بهدف الإنفاق على التشغيل أو سد حاجات مشروعات سابقة. وتسعى مؤسسة سليمان الراجحي للاحتياط من هذا التخوف عن طريق اشتراط تمتع المؤسسات المدعومة بميزانية محددة في العام السابق على المنح. ويبدو ذلك مؤشراً مناسباً، إلا أنه غير كافٍ. فلا بد من الإحاطة بالخطط التشغيلية للجهة المدعومة بصورة شاملة للتأكد من توظيفها المناسب للمنحة.

◆ تحديد مواصفات وشروط وإجراءات خاصة لتقديم طلبات المنح الكبرى. بالرغم من تباين مبالغ المنح التي تقدمها المؤسسات السعودية، إلا أنها غالباً ما تساوي بين إجراءات تقديم المنح الصغرى والمتوسطة والكبرى. وتتميز حالة مؤسسة سليمان الراجحي باشتراط وجود محكم لمراجعة المبادرات وتقويمها في فئة المنح المتوسطة والكبرى التي تزيد عن 100 ألف ريال سعودي في مسار المنح المبادر. ويفترض تعميم هذه الممارسة في تقويم طلبات المنح التي تزيد عن مبالغ بعينها. والأفضل تقويم هذه الطلبات على عدة مستويات داخل المؤسسة وخارجها، كمراجعة مجلس الأمناء للطلب بعد تلقي اقتراحات مسؤولي تقويم المنح، بالإضافة

1- <https://www.rf.org.sa/ar/rf-grants>



إلى استطلاع آراء المتخصصين.

◆ إضافة معايير الجودة والابتكار وتحقيق التأثير الاجتماعي، بحيث يتم الربط بين الموافقة على المنح والجدة والابتكار ووجود مؤشرات على الأثر الاجتماعي طويل المدى في مجال النشاط وفق مؤشرات يطرحها كل برنامج.

◆ وجود منصات إلكترونية لتقديم طلبات التقديم. ويسهل ذلك متابعة القائمين على المشروعات لموقفها في مراحل التقديم والمراجعة المختلفة، كما يوضح ترتيب الأقساط المالية ومواعيدها.

◆ إطلاق مبادرات دورية تقوم على دعوة طلبات التمويل في موضوعات بعينها في القضايا محل اهتمام مجتمعاتها ولتطوير قدراتها.

◆ اشتراط التركيز المناطقي للمشروعات المدعومة وفق منطق محدد. على سبيل المثال، تفضل العديد من المؤسسات السعودية بدعم الجهات المحلية في مناطقها، إلا أن الكثير منها يركز فقط على منطقة واحدة أو قضية بعينها. ويمكن الاستفادة من تجربة مؤسسة كريسيج في تطبيق اقتراب العمل الخيري الاستراتيجي؛ فالمؤسسة تستهدف المدن الأمريكية، بسبب ارتفاع نسبة السكان فيها، وتركز فيها على القضايا الاجتماعية البنيوية كالفقر والافتقار إلى الرعاية الصحية. ومن ثم، تجمع في معاييرها بين استهداف شرائح محددة وقضايا بعينها. كما تتبع، استراتيجية طويلة الأمد باستمرارها في تبني أهدافها مع اعتماد معاييرها للتمويل لفترات طويلة لتحقيق الأثر الاجتماعي. ويستدعي ذلك، التخطيط لاستهداف قضايا مجتمعية بعينها؛ وتحديد أماكن تركيز الشرائح المتضررة من هذه القضايا؛ تصميم معايير تجمع بين البعدين الجغرافي والموضوعي في تقويم المشروعات الممولة للتعامل مع القضايا في مناطق تركيز المتضررين منها.

البيانات المطلوبة لتقديم طلب التمويل

من مؤسسة روبرت بوش الألمانية

1 - استمارة طلب تقديم للحصول على منحة

- وصف عام للمشروع وخطته وطريقة التنفيذ ودوافعه



- وصف تفصيلي للمشروع: ما التقييم الحالي للتحديات التي يسعى لمواجهتها؛ والتغيير المستهدف في المعرفة أو المهارات أو السلوكيات أو جودة الحياة للمجموعة المستهدفة أو على المستوى المجتمعي؛ والاقتراب المتبع لإحداث التغيير من حيث الأنشطة وأساليب التواصل مع المستهدفين؛ والمجموعات المستهدفة وكيفية الوصول لهم وعددهم واختيارهم؛ والمشروعات المشابهة الموجودة بالفعل؛ والمخاطر أثناء التنفيذ من حيث التمويل أو تغيير القوانين أو انسحاب الشركاء.

- تنفيذ المشروع: ما احتياجات تنفيذ المشروع من الموارد البشرية والمالية وغيرها؛ وآلية تكوين الفريق البشري والموارد المالية المتوقعة والمتاحة؛ وشركاء المشروع في حال التعاون مع أشخاص أو منظمات في المشروع وقائمة بهم وشكل التعاون وآلياته وتشارك المسؤوليات؛ والجدول الزمني للتنفيذ ومحطاته الرئيسية.

- نظرة عامة: التأثير من حيث التخطيط لمتابعة المشروع وتقييم النتائج بالاستبيان أو التقارير أو آليات تقييم المشروعات؛ وما الرؤية بعيدة المدى لتأثير المشروع على المدى الطويل بعد انتهاء فترة التمويل من حيث نشر النتائج ونقل الخبرات والفرص مالية طويلة المدى أو توليته لمؤسسة جديدة.

- تفاصيل الجهة المتقدمة للتمويل.

- إقرار: وضع المؤسسة التنظيمي من حيث التسجيل كجمعية قانونية والسجل التجاري؛ والأهداف والرسالة، إثبات بهوية الشخص المخول بتمثيل الجمعية، وإثبات بوضع غير الربحي كإثبات الإعفاء من الضرائب أو إشعر تقييمها.

2 - خطة التمويل والدفع



16 الاحتياج رقم

إجراءات وأدوات دراسة المشاريع

يشير إلى الآليات والوسائل التي تستخدمها المؤسسات المانحة لفحص طلبات التمويل، ودراسة جدواها وتقويم أثارها المحتملة. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسسة فورد؛ ومؤسسة ويليام وفلورا هيوليت؛ ومؤسسة روبرت بوش الألمانية؛ ومؤسسة ويلكم البريطانية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في أساليب دراسة المشروعات المدعومة وتحكيمها.

1 - فرق عمل مؤسسة فورد الأمريكية¹

تتشكل مقترحات المشروعات قبل منافستها على التمويل على عدة مراحل:

أولاً: بناءً على خبراتها بالقضايا محل الاهتمام في مناطق عملهم، تطلع فرق عمل مؤسسة فورد بالبحث عن الأفراد والمنظمات الساعية لتطوير أفكار مبتكرة وحلول واسعة النطاق لهذه القضايا. وتعمل فرق المؤسسة بالقرب من هذه الجهات لتطوير خطة للتقدم بها للحصول على منحة من المؤسسة.

ثانياً: تتنافس طلبات المنح مع بعضها البعض للحصول على التمويل. ويتخذ قرار التمويل مسؤولو البرامج في المؤسسة.

ثالثاً: بعد اتخاذ قرارات التمويل، تتم مراجعة الطلبات مجدداً إزاء المعايير القانونية

1- How We Make Grants. <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/how-we-make-grants/>



للعطاء الخيري، وشروط المؤسسة فيما يتعلق بالبنية التنظيمية للجهات المتلقية قبل الموافقة النهائية على المنح.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- مبادرة فرق المؤسسة بالفرز الأولي للأفكار والجهات الأكثر ملائمة لبرامج المؤسسة وأهدافها تمهيداً لدعوتهم لتقديم طلبات المنح.
- مساندة فرق المؤسسة لجهود تصميم خطط المشروعات ترفع من فرصتها في الحصول على التمويل، أو تؤدي لاستبعادها من المنافسة مبكراً، قبل مرورها بالمراجعة التنافسية الثانية مع غيرها من المشروعات المقدمة للبرنامج ذاته.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- كفاءة الكوادر البشرية وخبرتها بالقضايا محل التركيز في مناطق عملها بالتزامن مع التزامها برسالة المؤسسة وبرامجها.
- توزيع الاختصاصات في مراحل مراجعة طلبات التمويل لضمان تنوع الآراء.
- وضوح خطوات المراجعة وتوزيع الأدوار يضمن النزاهة والشفافية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- التشبيك الكفء بين فرق عمل المؤسسة مع الأفراد والمنظمات المجتمعية المحلية لاستكشاف الأولويات المجتمعية والجهات الأكف في تلبيتها.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تتمتع طلبات المنح التي تتم بمساعدة فرق عمل المؤسسة بالفرصة الأكبر في تلقي التمويل؛ فمقارنة بالطلبات المقدمة عن طريق موقع المؤسسة، يتلقى أقل من 1% من النوع الثاني تمويلاً من المؤسسة. ويشير ذلك إلى فعالية إجراءات فرق المؤسسة في تطوير طلبات المنح ومراجعتها بما يرفع فرص تمويلها ونجاحها.

2 - قسم المنح والتعلم والعمليات

(مؤسسة ويليام وفلورا هيوليت الأمريكية)¹

تتخذ قرارات المنح من مسؤولي برامج المؤسسة بمساندة «قسم المنح والتعلم والعمليات» Grantmaking, Learning and Operations. تشترط المؤسسة اتساق أنشطة المنظمات المتلقية مع برامجها وأهدافها. وتتلقى المؤسسة طلبات المنح وفق دعوات تعلن عنها برامجها. وخصصت المؤسسة أحد أقسامها وهو قسم «المنح والتعلم والعمليات» لمعاونة البرامج المانحة في إدارة عمليات تقديم طلبات المنح ومتابعتها نظمها، وجمع المعلومات المفيدة لصنع القرارات الاستراتيجية، ومتابعة عمليات التعلم الذاتي بها. كما يتولى هذا القسم تجميع المعلومات عن متلقي المنح، وتحليل بيانات المتلقين الأمريكيين لتطوير ممارسات المنح في المؤسسة، وقياس درجة إلزامها بضمان التنوع والمساواة والاندماج لدى الجهات والأفراد المتلقين. وعقدت المؤسسة من خلال هذا القسم شراكة مع «مركز العمل الخيري الفعال» Center for Effective Philanthropy لإتاحة هذه البيانات علنياً².

1- Grantmaking Frequent Questions. <https://hewlett.org/grantmaking-faq/>

2- Larry Kramer, Sara Davis and Charmaine Mercer. Demographic Portrait of Grantees: What We're Learning and Doing to Support Inclusion and Improve Our Practices. May 13th, 2021. <https://hewlett.org/demographic-portrait-of-grantees-what-were-learning-and-doing-to-support-inclusion-and-improve-our-practices/>

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تخصيص قسم لمتابعة طلبات المنح ونظمه.
- تأسيس قاعدة بيانات عن الأفراد والجهات المتلقية لتقويم كفاءة عمليات المنح وانتشارها على نطاق الفئات المجتمعية المتنوعة.
- متابعة عملية التعلم الذاتي من خلال الاستبيانات التي تستهدف المتلقين وتتابع درجة رضاهم عن آليات التمويل والمراجعة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- أفراد قسم مخصص لجمع البيانات عن الجهات طالبة المنح والمتلقية توفيراً للجهد والوقت المبذول من فرق البرامج المتخصصة.
- توزيع الاختصاصات بدقة لضمان الكفاءة والفعالية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- استجابة الجهات الخيرية المتلقية لاستبيانات التعرف على تقويمها لعملية المنح والتمويل في المؤسسة.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

قدمت المؤسسة في عام 2022 منحةً بمقدار 560 مليون دولار للأغراض الخيرية مستفيدة من جهود قسم «المنح والتعلم والعمليات» في تنسيق عمليات مراجعة المنح ونظمه بين البرامج المتنوعة. وبناءً على التحليل الديموغرافي لمتلقي المنح، سعت المؤسسة لإتخاذ بعض الإجراءات لتوسيع استفادة النساء وذوي الخلفيات العرقية المتنوعة من منحتها، والتعاون مع جهات وسيطة لرفع قدرات هذه الفئات وضمان تنافسيتهما في طلبات المنح¹.

1- Larry Kramer, Sara Davis and Charmaine Mercer. Demographic Portrait of Grantees: What We're Learning and Doing to Support Inclusion and Improve Our Practices. May 13th, 2021. <https://hewlett.org/demographic-portrait-of-grantees-what-were-learning-and-doing-to-support-inclusion-and-improve-our-practices/>

3 - التقويم على عدة مراحل

(مؤسسة روبرت بوش الألمانية)¹

تتم مراجعة طلبات المنح في المؤسسة على مرحلتين:

الأولى: «تقويم الفكرة»، ويقيم مسؤولو البرامج أفكار المشروعات، ومدى اتساقها مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها التمويلية، ومطابقة هذه الأفكار للاشتراطات القانونية المحلية، كالتوافق مع أغراض النفع العام.

المرحلة الثانية: عند الموافقة المبدئية على الفكرة، يطلب من الجهات المتقدمة للحصول على المنح تقديم طلب يتضمن المزيد من المعلومات حول المشروع المطلوب تمويله، مثل ما هي أهدافه والفئات المستهدفة منه والنتائج المتوقعة.

1- How We Work with Our Project Partners. <https://www.bosch-stiftung.de/en/how-we-work-our-project-partners>

ويعرض مسؤولو المؤسسة تقديم المساعدة للجهات طالبة المنح لتحويل أفكارها إلى طلبات وتقديم التفاصيل المطلوبة.

المرحلة الثالثة: يقوم مسؤولو المؤسسة بإعداد ملف لتقويم كل طلب بناءً على المعلومات الواردة في طلب التمويل لإرساله إلى الجهة المخولة باتخاذ قرار المنح، وهي القيادات العليا في البرامج ومجلس مديري المؤسسة.

المرحلة الرابعة: بعد الموافقة على التمويل، يتم توقيع عقد تمويل لتنظيم التعاون بين المؤسسة والجهة المتلقية وتحديد مبلغ التمويل ومدة المشروع والجدول الزمني للدفع.

وبالتزامن مع توقيع العقد، يتم تعيين مسؤول اتصال بين المؤسسة والجهة المتلقية تكون مهمته التعاون مع مدير المشروع المدعوم طوال فترة التمويل.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- اختصار الوقت والجهد بتقويم أفكار المشروعات في مرحلة مبكرة.
- متابعة العمل مع الأفكار المناسبة لتطويرها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وبرامجها والسياق القانوني المنظم لعملها لضمان جودتها واتساقها مع عمل المؤسسة.
- إعداد مسؤولي المؤسسة لملف يتضمن تقويم أولي لخطة المشروع، بما يتضمن منافع ومخاطره، مما يسهل على القيادات العليا اتخاذ القرارات بصورة مدروسة.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- كفاءة الموارد البشرية المسؤولة عن تقويم الأفكار ومتابعة طلبات المنح في المرحلتين الأولى والثانية.
- توزيع المهام والتخصصات في داخل المؤسسة لضمان التخصص والاستخدام الأمثل للوقت والجهد.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- التشبيك مع الجهات الخيرية طالبة المنح لتقويم أفكارها ومساعدتها على تطوير مقترحات وخطط للمشروعات.

4 - تقارير لجان النظراء والخبراء

(مؤسسة ويلكم تراست البريطانية)¹

بالإضافة إلى تقييم مسؤولي برامج المؤسسة، تستعين مؤسسة ويلكم في تقويم طلبات المنح بلجان من النظراء والخبراء لضمان كفاءة تخصيص موارد المؤسسة.

ترسل المؤسسة أجزاء من طلبات التقدم للحصول على التمويل إلى لجان من الخبراء المتخصصين في موضوعات المنح للتعليق على جودة المشروعات البحثية المقدمة. وتعد حلقة نقاشية لمجلس استشاري من الخبراء للتعليق على هذه المشروعات حينما يحين ميعاد اتخاذ قرارات تزيكيتها للتمويل من عدمه. ويطلق على هذه التقارير "تقارير الخبراء" وفي بعض المؤسسات الأخرى تعرف باسم "تقارير النظراء".

1- Written Expert Review Guidelines. <https://wellcome.org/grant-funding/guidance/written-expert-review-guidance>

وتدمج المؤسسة في بعض برامجها ودعواتها لطلبات التمويل تقارير الخبراء كخطوة من خطوات عملية تقويم المنح. في هذه الحالة تكون الخطوات كالتالي:

- 1 - التقدم بطلب للتمويل.
- 2 - الفحص الداخلي في المؤسسة لطلبات التمويل.
- 3 - إصدار القائمة المصغرة من طلبات التقديم بناءً على آراء اللجان الداخلية والخارجية المتخصصة في موضوع التمويل.
- 4 - تلقي تقارير الخبراء المكتوبة للتعليق على المشروع.
- 5 - مراجعة اللجنة الاستشارية الخارجية للمشروعات وترتيبها، وقد يتضمن ذلك لقاءات مع المتقدمين للتمويل.
- 6 - القرار النهائي.

في حال الحاجة إلى مقابلة طالبي المنح، يمكن مشاركة آراء الخبراء وتقاريرهم مع المتقدمين لإعداد أنفسهم تمهيداً للمقابلة معهم. تختار المؤسسة الخبراء المحكمين بناءً على خبراتهم في المشروعات البحثية أو التقنيات طالبة التمويل. ولا يشترط كونهم في مرحلة معينة من تاريخهم الوظيفي، وقد تعود خلفياتهم لأي من القطاعات الأكاديمية أو الطبية أو بيوت الخبرة أو منظمات صنع السياسة من أي دولة في العالم. وتتواصل المؤسسة مع الخبراء بصورة مباشرة، ويمكن للمتقدمين للمنح تركية خبراء بعينهم في طلبات التقديم، إلا أنه لا يشترط قبول المؤسسة بهذه الاقتراحات.

◆ توظف اللجنة الاستشارية الخارجية تقارير الخبراء بهدف المساعدة على:

- فهم أهمية البحوث طالبة التمويل ونتائجها المتوقعة.
- التعرف على إمكانية تطبيق المشروع وملاءمة المنهج المقترح.
- تصميم أسئلة المقابلات المزمعة مع المتقدمين للتمويل.
- إصدار توصية بتمويل المشروع أم رفضه.



ولا تشارك المؤسسة أسماء المحكمين الخبراء مع المتقدمين للمنح. ويقدم الخبراء تقاريرهم بعد دعوتهم من المؤسسة لتحكيم المشروعات، ثم إنشاء حساب على موقع تمويل المؤسسة Welcome Funding، والموافقة على سرية المراجعة قبل الاطلاع على ملخص المشروع. وبعد الإطلاع على الملخص، يجب الخبير المختص على سبعة أسئلة مرتبطة بالمشروع، ويسلم إجابته الإلكترونيّة. ويمكن للخبراء تقديم معلومات عن خلفياتهم العرقية أو الثقافية، والتي ستظل سرية، لمساعدة المؤسسة على تنويع خلفيات خبراءها.

وتم تصميم الأسئلة التي يجب عليها الخبير بما يتفق مع طبيعة البرامج التي تقدم التمويل. وترتبط الأسئلة بالجوانب التالية:

- الجودة في المشروع وفرصه في توليد أدوات أو أفكار جديدة تفيد المعرفة والتقنية.
- الإبداع في اختبار مفاهيم أو طرق أو تقنيات جديدة أو دمج الأفكار والمناهج الحالية بصورة مبتكرة.
- الجودة العالية في تصميم المشروع لتناسب الأسئلة البحثية محل الدراسة، وتضمن الوصول إلى النتائج المتوقعة.
- وينصح الخبراء بمحاولة تجنب التحيز في التعليق على البحوث بإتباع عدة إرشادات، منها:
- عدم إجراء المزيد من البحث عن خلفيات المشروع، فالمطلوب التعليق على الخطة المقدمة.
- الإفصاح للمؤسسة في حال عدم الرغبة في الإجابة على أي من الأسئلة المطلوبة في عملية التعليق على البحوث، بسبب الافتقار للخبرة بنقطة ما.
- تجنب الحكم على البحوث بسبب الأخطاء الإملائية أو النحوية.
- عدم الاستعانة بأي شخص آخر للإجابة على الأسئلة بدلاً من الخبير المطلوب.
- تلافي المقارنة بين المنهج الذي قد يتبعه الخبير ومنهج خطة البحث، لإمكانية التعامل مع الموضوعات بصورة جديدة.



- الوعي بجوانب تحيز الخبير وتجنبها.

ويحصل الخبير على شهادة تقدير، ويمكن إعلام مؤسسته باضطلاع به هذه المهمة. ولا بد أن يرفض الخبير الدعوة للتعليق على مشروعات البحوث في حال اختلافها عن تخصصها، أو وجود تعارض في المصالح مع أطرافها. وهناك مواعيد لتقديم التقارير، ويمكن مد آجال التقديم أو العثور على خبير آخر في حال صعوبة الالتزام بهذه المواعيد.

تتبع المؤسسة عدة إجراءات لضمان سرية عملية مراجعة طلبات التمويل¹ للتأكد من كتابة الخبير لتقريره بحرية في ظل إداركه أن تقريره سيعرض فقط على متخذي القرار. ولا تتم مشاركة التعليقات المفصلة مع المتقدمين للمنح. وفي حال عدم حصولهم على التمويل، تشارك المؤسسة معهم فقط بعض التعليقات للاستفادة منها في تطوير طلبات مشروعاتهم القادمة، والوقوف على أسباب عدم حصولهم على المنح. تراعي المؤسسة سرية المناقشات والتوصيات المتعلقة بعمل لجان المراجعة. ويتواصل فريق المؤسسة مع المتقدمين لإبلاغهم بالقرارات النهائية، ولا يتواصل المتقدمين مع أعضاء اللجنة حول طلباتهم. والمؤسسة لديها مجموعة من اللجان الاستشارية الخارجية المتخصصة في البرامج المتنوعة المانحة للتمويل².

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- استشارة المتخصصين والخبراء لضمان جودة تخصيص الموارد على مشروعات بحثية واحدة.
- كفاءة آلية الاستعانة بالخبراء الخارجيين، وسهولة تطبيقها.
- الجمع بين المراجعة والتقويم داخل المؤسسة وخارجها للتأكد من النزاهة والشفافية في اختيار المشروعات المدعومة.

1- Confidentiality in Application Review Process. <https://wellcome.org/grant-funding/guidance/confidentiality-application-review-process>

2- Advisory Committees. <https://wellcome.org/grant-funding/guidance/funding-application-advisory-committees>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وضوح آلية المراجعة والتقويم.
- توظيف التقنية لإجراء التقويم وضمان سرية.
- تصميم آلية للمتابعة بحيث تتلقى تقارير وتوصيات من المتخصصين لضمان جودة المشروعات الممولة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

الاستعانة بالخبراء المتخصصين من خارج المؤسسة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تقدم المؤسسة سنوياً العديد من المنح في مجالات طبية وعلمية متخصصة، وساهمت الكثير منها في إحداث نقلات نوعية في تخصصاتها. وتغطي عمليات التمويل البحوث الاستكشافية الرائدة في مجالاتها. ومن ثم، فإن الاستعانة بآلية دقيقة ومتخصصة في تقويم طلبات التمويل يعد ضرورة لضمان جودة وإبداعية البحوث الممولة.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تتبع المؤسسات السعودية المانحة عدداً من الإجراءات لدراسة طلبات التمويل، وتتباين هذه الإجراءات فيما بين المؤسسات المختلفة. ويمكن الاستفادة من الممارسات الغربية في هذا الصدد على النحو التالي:

◆ تبني التقويم المرحلي لطلبات التمويل، بحيث تقيم الفكرة في مرحلة مبكرة. وفي حال قبولها مبدئياً، يتم تطوير خطة للمشروع وميزانيته لمراجعتها. ويحد ذلك من إهدار الجهد والوقت في تطوير مشروعات لأفكار غير مقبولة أو غير واقعية.

◆ تدريب الكوادر البشرية في المؤسسات المانحة على المشاركة في مراحل تقويم الأفكار، وبلورة الخطط والميزانيات قبل تحويلها للجهات المسؤولة عن اتخاذ قرارات التمويل.

◆ الاستعانة بالخبراء لتقويم المشروعات طالبة التمويل، وتصميم آلية واضحة لتحديد معايير اختيارهم، ودعوتهم لتقديم تقارير وتعليقات على المشروعات، وضمان سرية ذلك.

◆ دعوة الأفكار المميزة لتقديم مقترحات بمشروعاتها، ورعايتها لتطويرها في خطط قابلة للتنفيذ.

◆ تخصص المؤسسات الكبرى أقسام لتنسيق جمع البيانات حول طلبات المنح وخطط المشروعات تمهيداً لتقديمها إلى متخذي القرار في مسارات المنح المتنوعة توفيراً لجهدهم.

◆ التنسيق بين المؤسسات المانحة لتطبيق استبيانات على الجهات المتلقية للتعرف على آرائهم في عمليات التقدم على المنح، وآليات دراستها، والمدة الزمنية لاتخاذ القرار.

◆ وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، دعا الحاضرون مجلس المؤسسات والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بالتعاون مع الجهات الفنية والتقنية وإمارات المناطق، إلى إصدار دليل استرشادي عام لمعايير المنح، وتصميم منصة وأدوات لتحكيم المشاريع. كما حثوا المجلس على تشكيل فرق فنية لتمكين المنظمات غير الربحية من إنضاج مشاريعها قبل التقدم للمنح. واعتبر الحضور أن أبرز التحديات لذلك هي ضعف التواصل بين المؤسسات الأهلية والمنظمات الخيرية.



17 الاحتياج رقم

نماذج إدارة المخاطر في المشاريع

تتأثر قرارات المنح وتمويل المشروعات بتوافر آليات إدارة المخاطر في هذه الأنشطة من عدمه. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مؤسستي جيتس وروكفلر الأمريكيتان؛ ونماذج تقويم المخاطر الصادرة عن مفوضية العمل الخيري ومجلس الوزراء البريطاني. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في استكشاف المخاطر وآليات إدارتها.

1- التحديد المبكر للمخاطر واستراتيجيات إدارتها (مؤسسة جيتس الأمريكية)¹

تتطلب المؤسسة على طالبي المنح الإجابة على سؤالين تحت بند «المخاطر المحتملة»، وهما:

- تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعيق نجاح المشروع.
- وصف الاستراتيجيات التي تعتمدهم الجهة المتلقية توظيفها للحد من هذه المخاطر.
- وتندرج الإجابة على السؤالين ضمن متطلبات طلبات التقديم، بحيث ترسم المعلومات المتاحة في الطلبات صورة كلية عن المشروعات المطلوب تمويلها، وأهدافها، وآليات تنفيذها، وإدارة مخاطرها، وأخيراً قياس نتائجها وتقويمها.

1- Grant Proposal Guidelines. https://docs.gatesfoundation.org/documents/guideline_gd_proposal.doc

ويسهل ذلك على المؤسسة تقويم المشروع، وفرص تمويله، وإتخاذ قرار المنح.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- استكشاف المخاطر المتوقعة بناءً على تقديرات الجهات القائمة على المشروع.
- الكشف المبكر عن المخاطر في مرحلة طلب المنحة لإتخاذ القرار المناسب بالمنح من عدمه.
- التعرف على استراتيجيات الجهات القائمة على المشروعات للتغلب على هذه المخاطر، باعتبارها الأكثر خبرة في مجالها، والمتوقع اضطلاعها بتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
- مراعاة خصوصية المشروعات وتباين مصادر الخطر عليها.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

تدريب الكفاءات البشرية على تقويم إجابات الجهات طالبة المنح على أسئلة المخاطر واستراتيجيات التصدي لها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

كفاءة الجهات الخيرية طالبة التمويل، وقدرتها على تقويم مصادر الخطورة في مشروعاتها، وتطوير استراتيجيات ملائمة لمعالجتها.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

- ◆ يتسق منهج مؤسسة جيتس في الاستكشاف المبكر لمصادر الخطر واستراتيجيات معالجته عند طلب المنح مع أسلوب المؤسسة في التالي:
اشتراط الحصول على معلومات تفصيلية عن المشروعات من خلال العديد من الأسئلة المدرجة في طلبات المنح، قبل إتخاذ القرار.
- ◆ مراعاة تباين البرامج والمشروعات الممولة، بما يصعب توحيد آليات تقدير المخاطر أو استراتيجيات إدارتها عبر أنشطة المؤسسة.
- ◆ الاستعانة بتقديرات الجهات طالبة المنح حول مواطن الخطر المعرضة لها مشروعاتهم، واستكشاف استراتيجياتهم للتصدي لها. وذلك بالنظر لخبراتهم في مجالاتهم، وتصديهم لعملية التنفيذ وإدارة المخاطر حال حدوثها. (وهي ذات السياسة التي تتبعها المؤسسة عند تحديد آليات متابعة المشروعات وتقويم أثرها الاجتماعي).

2 - نماذج تقويم المخاطر الصادرة عن مفوضية

العمل الخيري ومجلس الوزراء البريطاني

توفر مفوضية العمل الخيري ومجلس الوزراء عدة نماذج وإرشادات ودليل لتقويم الجهات الخيرية المتلقية للمنح ومشروعاتها.

- وبدايةً، يتضمن نموذج تقويم المخاطر في المشروعات¹، Excel Sheet، بيانات تملأها الجهة المتلقية عن: اسم الجهة؛ وعنوان المشروع؛ ووصف المخاطر المحتملة؛ ونتائجها المتوقعة على السمعة أو التشغيل أو التمويل أو الاحتيال؛ والتعرض لموقف مشابه من قبل من عدمه؛ وتقويم الخطر سواء مرتفع أو متوسط أو منخفض وفق دليل المخاطر؛ وما الإجراءات المتوقعة إتخاذها للحد منه أو التخفيف

1- Risk Assessment for Grants. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5f8966fae90e0741544b789b/Risk_Assessment_For_Grants.ods

من آثاره؛ ومن المسؤول عن إدارة المخاطر وتطبيق استراتيجيات الحد منها حال حدوثها.

- كما تقدم مفوضية العمل الخيري دليلاً مفصلاً لتقويم مخاطر الجهات الخيرية¹، ويوفر المعلومات الأساسية والاستراتيجية التي يمكن توظيفها لإدارة المخاطر في الجهات الخيرية. وبالاستعانة به، يمكن لمجالس الأمناء في هذه الجهات:
- تحديد المخاطر الكبرى التي قد تتعرض لها جمعياتهم الخيرية.
- اتخاذ قرارات للتعامل مع هذه المخاطر ومواجهتها.
- إصدار البيانات المناسبة حول إدارة المخاطر تمهيداً لنشرها في التقارير السنوية.
- وتؤكد إرشادات المفوضية على تباين المخاطر فيما بين الجهات الأهلية وفقاً لحجمها وطبيعة أنشطتها، وبالتالي فغالباً ما يتم تكييف إدارتها على حسب كل جهة.

◆ وتضمن الدليل المحاور التالية:

- عرض عام لدوافع إدارة المخاطر والعمليات المرتبطة بها.
- الاشتراطات القانونية المطلوبة من مجلس الأمناء للإفصاح عن خطة إدارة المخاطر في تقاريرهم السنوية، وما يجب أن تحتويه الخطة والتقارير.
- نموذج لإدارة المخاطر لمساعدة الجهات الخيرية على تصميم نماذجها. ويستهدف هذا القسم مسؤولي إدارة المخاطر في مؤسساتهم، حيث يساعدهم في تصميم سياسة مخاطر؛ وتحديد المخاطر؛ وتقويمها؛ وتحديد الأفعال المطلوبة حال وقوع مخاطر؛ وآليات المتابعة والتقويم الدوري. وبالإضافة إلى ذلك، توجد أمثلة لفئات المخاطر التشغيلية والحوكمة والمالية والمتعلقة بالبيئة الخارجية ومدى الامتثال للقوانين واللوائح.
- وكذلك، يقدم مجلس الوزراء دليل به إرشادات توضيحية للحد الأدنى من متطلبات المنح فيما يتعلق بإدارة المخاطر (يتضمن التعريف بها وأساليب الحد منها

1- Guidance Charities and Risk Management (CC26). Charity Commission for England and Wales. June 1st, 2010. <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-risk-management-cc26/charities-and-risk-management-cc26>



وتقويمها)¹ باعتبارها عملية ضرورية في كافة مراحل دورة المنح. ويرصد الدليل جوانب إدارة المخاطر من حيث:

- مناهج إدارة المخاطر: هل يمكن التعامل معها؛ أو احتمالية التسامح مع وجودها؛ أو نقل المسؤولية لجهة أخرى لإدارتها؛ أو سحب التمويل.
- احتمالات حدوث الخطر (مؤكد أو غالباً أو محتمل أو غير محتمل).
- نتائج الخطر (درجة أو كبرى أو متوسطة أو ثانوية).
- تصنيف الخطورة (عالية أو متوسطة أو منخفضة).
- أدوات إدارة الخطر وفق مراحل المنح: التصميم والتطوير؛ والتخطيط لتسويق الخدمات؛ وتقويم التنفيذ؛ وتقديم المنحة؛ والتنفيذ؛ والتقويم النهائي.
- أدوات الحد من المخاطر الأمنية وتقويم مخاطر الاحتيال.
- آليات السيطرة على المخاطر: كوسائل المنع، أو الحد، أو الردع، أو الوقاية، أو التصحيح.

- يقترح الدليل عدة آليات للتعامل مع المخاطر، سواء من جانب متلقي المنح أو من الجهات المانحة العامة أو الخاصة.

وبالرغم أن الدليل يستهدف إلى حد كبير المنح الحكومية، إلا أنه يسهل تطبيقه على المنح التي تقدمها المؤسسات الأهلية، أو تكييفه لملائمة احتياجاتها.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تتوافق النماذج والإرشادات الصادرة من مفوضية العمل الخيري ومجلس الوزراء مع القوانين واللوائح والتوقعات المجتمعية من الجهات الخيرية المتلقية والمؤسسات المانحة.
- توفر هذه النماذج إرشادات تفصيلية وتعريفات وافية عن المخاطر المتوقعة وإدارتها لدى الأطراف المتلقية والمانحة.

1 Guidance for General Grants Minimum Requirement Seven: Risk, Controls and Assurance. Cabinet Office. Version: 2. Date Issued: August 2021. Updated: April 2022. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62611e02d3bf7f55c5f50fc6/2022-20-11-Grants-Standard-SEVEN-v2.3.pdf>



- تساعد على توحيد جهود إدارة المخاطر ومعاييرها فيما بين المنح المقدمة من الجهات العامة والخاصة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

الخبرة القانونية والعملية لتقديم إرشادات وافية حول إدارة المخاطر ومعاييرها وتعريفاتها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

استعانة الجهات الخيرية وتبني المؤسسات المانحة لإرشادات مفوضية العمل الخيري ونماذجها لتوفير الوقت والجهد في تصميم نماذج خاصة، مع إمكانية مواءمة هذه النماذج مع واقع المؤسسات أو المشروعات محل التقويم.

3 - حقيقة إدارة المخاطر (مؤسسة روكفلر الأمريكية)¹

كشف استبيان منشور في عام 2015 أن 76% من المانحين لا يسألون متلقي المنح عن المخاطر المحدقة بمشروعاتهم في مرحلة التقدم لطلب المنح. وفي هذا السياق، أعلن عن «حقيقة إدارة المخاطر» Risk Toolkit التي طورتها مجموعة The Commons وهي فريق عمل من القيادات المتمرسنة في جوانب العمل الخيري، اجتمعوا بهدف دراسة الطرق المتنوعة لإدارة المخاطر. وتقدم «حقيقة إدارة المخاطر» العديد من الأفكار حول كيفية طرح مناقشات إدارة المخاطر مع فريق العمل ومجلس الأمناء داخل المؤسسة، ومع الشركاء ومتلقي المنح في خارجها، سواء في مراحل التقدم بالطلب أو متابعة وتقويم المشروعات بهدف تحويل عمليات إدارة المخاطر إلى روتين عمل في المؤسسة. ويرى القائمون

1- Ellen Taus and Pam Foster. Making Risk Routine. May 18th, 2017. <https://www.rockefellerfoundation.org/blog/making-risk-routine/>



على المؤسسة ضرورة إتاحة الفرصة لمناقشة المخاطر مع طالبي المنح أثناء مرحلة التقديم للمنح، والعمل معهم على إدارتها بدون التوجس من تقييد التمويل. ومن المهم أيضاً تمتع فريق عمل المؤسسة بالثقة في تقديراتهم حول وجود مخاطر من عدمه، والتعاون للتصدي لها.

ولتحقيق ذلك، تم دمج أدوات هذه الحقبة في آليات العمل بمؤسسة روكفلر، كالتالي:

الأولى: مراجعة طلبات المنح على مرحلتين، ومناقشة إدارة المخاطر في كلاهما بأساليب متنوعة. وقسمت مرحلتي المراجعة لإزالة الحرج على القيادات العليا التي عادة ما كانت تصلها الطلبات وقد تم بالفعل استثمار الكثير من الوقت والجهد فيها، بما لا يسمح بإمكانية الرفض أو اشتراط تغييرات جوهرية. وبالتالي، تم تقسيم المرحلتين؛ أولهما مرحلة «مراجعة الفكرة» ويقوم فيها فريق عمل المؤسسة بمراجعة فكرة المشروع قبل دعوة الجهات التنفيذية للتقدم بخطة المشروع. وفي هذه المرحلة، يحدد فريق المؤسسة المخاطر المحتملة على مستوى التنفيذ أو الإضرار بسمعة المؤسسة من قبل المشروعات المتقدمة للمنح. ويناقش فريق العمل المخاطر مع المتقدمين، كما تضاف مراجعة قانونية ومتخصصة في هذه المرحلة. وبذلك، تتضح أية مخاطر على السمعة أو الامتثال بالقوانين والقواعد التنفيذية، وتتم مناقشتها فيما بين المتخصصين داخل المؤسسة. وتناقش المخاطر، وخاصة التنفيذية، مجدداً في مرحلة مراجعة خطة المشروع ليتمكن فريق المؤسسة من مواصلة الحوار مع طالبي المنح خلال مرحلة إعداد تفاصيل خطط مشروعاتهم وميزانياتها.

الثانية: تجري قيادات المؤسسة المسؤولة عن إتخاذ قرارات المنح تقويم للقدرات المؤسسية للجهات المتلقية بناء على مستوى المخاطر التي يتم تحديدها وفق خوارزمية حسابية. تدقق هذه الخوارزمية في العديد من العوامل الموضوعية، مثل مقدار المنحة، وطبيعة المتلقي، وحجم المنحة بالنسبة لميزانية الجهة المتلقية. كما يدخل فيها عدد من المعايير الذاتية التي تم تحديدها في مرحلة مراجعة "الفكرة".

والمنح منخفضة المخاطر، تراجع قيادات المؤسسة الجوانب المالية فيها، ولا تقلق إلا في حالة ظهور إنذار بخطر ما. وتخضع المنح مرتفعة الخطورة لنقاش تفصيلي بين مسؤولي المؤسسة وطالبي المنح حول قدرة منظماتهم على إدارة المنح، وتقديم تقارير متابعة عنها. ويتدخل فريق الإدارة المالية في مناقشاتها. ويؤكد فريق مؤسسة روكفلر عدم تعثر تمويل منح ما فيما سبق بسبب وجود مخاطر، إلا أنها قد تتعرض لتقليل سرعة تحويل الدفع أو اشتراط تقارير مالية مدققة. وفي القليل جداً من الحالات، قد يدعى طرف ثالث للمساعدة في إدارة التمويل أو يضاف مبلغ مالي يمكن المتلقين من تعيين محاسب.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تصميم جهات متخصصة لأدوات استكشاف المخاطر وإدارتها.
- تدريب فرق عمل المؤسسة على توظيف أدوات استكشاف المخاطر، ومناقشة الحلول على مستويات إدارية وعبر أقسام متنوعة.
- تحديد جوانب الخطر في مراحل مبكرة من إعداد خطط المشروعات لتحسين فرص إدارتها.
- دمج العديد من أقسام المؤسسة في عملية تقويم الخطر، واقتراح استراتيجيات للتعامل معه.
- اعتبار استراتيجية استكشاف المخاطر وإدارتها جزءاً روتينياً من عمليات تصميم المشروعات المتلقية ومتابعة تنفيذها.



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- الاستعانة بأدوات متخصصة لتقدير الخطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معه.

- تدريب الكوادر البشرية على تقويم المخاطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معها وفق الأدوات المتخصصة بصورة دورية وروتينية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر الخبراء المتخصصين في تطوير أدوات قياس المخاطر والتدريب على تطوير آليات للتصدي لها.

- انفتاح الجهات المتلقية للمنح على التعاون مع فريق عمل المؤسسة في استكشاف المخاطر، ودمج استراتيجيات التعامل معها في الخطط التنفيذية.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يساعد توظيف أدوات علمية متعددة سلفاً لاستكشاف المخاطر وإدارتها على التأكد من كفاءة هذه الأدوات وزيادة فرص فعاليتها. ويؤدي التعرف المبكر على المخاطر إلى الحد من إهدار المال والجهد في تطوير خطط لمشروعات عالية الخطورة بدون إيجاد آليات للتعامل مع مخاطرها. وساعدت «حقيبة إدارة المخاطر» المؤسسة على تحديد طبيعة المخاطر التي تتكرر في طلبات المنح المقدمة إليها، وفي خلال المراحل المتنوعة من التنفيذ، بما جعل إدارة المخاطر جزء من عمل المؤسسة.

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

◆ تتلأفي إدارة المخاطر إهدار الموارد القيمة على مشروعات عالية الخطورة بدون بناء آليات للتعامل مع مخاطرها المحتملة. ومن ثم، يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في اقتباس آليات لإدارة المخاطر في المشروعات المدعومة في البيئة السعودية، وذلك على النحو التالي:

◆ دمج جهود استكشاف المخاطر وتصميم استراتيجيات للتعامل معها في كافة مراحل دورة المنح منذ التقدم بطلب للحصول على تمويل ومروراً بالتخطيط والتنفيذ وحتى التقويم الختامي.

◆ التعاون مع جهات استشارية وبيوت خبرة لتصميم أدوات لتحديد المخاطر وتطوير استراتيجيات التعامل معها، بحيث تستند هذه الأدوات إلى خبرة عملية ورؤية علمية حديثة.

◆ تدريب الكوادر البشرية في المؤسسات المانحة على التفاعل مع متلقي المنح للتعرف على المخاطر واستراتيجيات إدارتها على مدار دورة المنح.

◆ انخراط العديد من الأقسام الإدارية في المؤسسات المانحة في تقويم المخاطر وإدارتها.

◆ إصدار الجهات الحكومية إرشادات وكتيبات ونماذج لتعريف المخاطر ومستوياتها وتأثيراتها وإدارتها، مع ضرب أمثلة عليها. وهو الدور الذي قد يضطلع به مركز تنمية القطاع غير الربحي لتوفير الوقت والجهد على الجهات المانحة والمتلقي في تصميم أدواتها الخاصة.

◆ تكييف أدوات إدارة المخاطر للتعامل مع المشروعات عالية الخطورة، بدون استبعادها من التمويل.



الاحتياج رقم 18

المتابعة والتقييم وقياس أثر المشاريع المدعومة

يقصد به وسائل متابعة تنفيذ المشروعات المدعومة، وآليات تقويم أثرها الاجتماعي. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: أساليب المتابعة والتقويم بمؤسسة جيتس الأمريكية؛ ونموذج تقويم المشروعات المدعومة (مؤسسة روبرت بوش الألمانية)؛ ونماذج المتابعة وأسس التقويم الصادرة من مجلس المؤسسات الأمريكي. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها في تصميم آليات المتابعة والتقويم وتنفيذها.

1 - أساليب المتابعة والتقويم بمؤسسة جيتس الأمريكية¹

تتبنى المؤسسة مبدأ تنوع آليات المتابعة والتقويم، وعدم تحديد سياسة موحدة لكافة البرامج والمنح بالنظر لتنوع المشروعات والبرامج المدعومة. ويضطلع مسؤولو البرامج بالدور الأهم في اتخاذ القرار حول اختيار الآليات المناسبة لبرامجهم ومشروعاتها. ولذلك، طورت المؤسسة فلسفة للمتابعة والتقويم تركز على دمج عملية التقويم ضمن آليات التنفيذ، والوصول لتوافق مبكر بين المؤسسة ومتلقي المنح حول العناصر محل التقويم ودوافعه بالتزامن مع جمع الدلائل المناسبة لهذا الهدف في أثناء المراحل التنفيذية المختلفة. وتشترط المؤسسة في طلبات التقدم للمنح تحديد المخرجات القابلة للقياس،

1- Evaluation Policies. <https://www.gatesfoundation.org/about/policies-and-resources/evaluation-policy>



والتوافق على مؤشرات لقياس تطورها ونجاحها. ويمكن ذلك متلقي المنح من متابعة أعمالهم بالتزامن مع تقويمها، بدلاً من الانشغال بمتطلبات قياس المخرجات وتقديم التقارير الدورية عقب إتمام كل مرحلة. ويوجد بند في طلبات المنح تحت عنوان "المراقبة والتقويم" لوصف المناهج المقترحة لقياس نجاح المشروع وفق مؤشرات محددة سلفاً. ومن الضروري أيضاً تحديد كيفية التخطيط لقياس النتائج وتوقيت ذلك، سواء عبر آليات تقويم داخلية أو خارجية، ووصف أسلوب جمع المعلومات وتحليلها، وتحديد وسائل نشر النتائج خلال المشروع وعقب انتهائه¹. وتعتبر المؤسسة أن التقويم أولوية ملحة في حال كانت مخرجات البرنامج أو المشروع يصعب ملاحظتها وفي غياب تصور متكامل حول أفضل النتائج الممكنة. كما في حال تطوير تقديم خدمة ما، أو إحداث تغيير سلوكي، أو تحفيز التغيير في النظم أو السياسات أو المؤسسات، أو اختبار نموذج جديد. فيما يعد التقويم ذي أولوية أقل حينما تكون النتائج قابلة للملاحظة بسهولة، أو عند إجراء دراسة علمية بسيطة، أو تطوير منتج وأدوات ما. وفي هذه الحالات، تقبل المؤسسة التقارير أو المعلومات الدورية التي يقدمها متلقو المنح عن تقدمهم في المراحل التنفيذية.

ولا تقوم فرق المؤسسة بالجمع الحسابي للنتائج، بل الاهتمام بتطوير البرامج وتحسين آليات تنفيذها بناءً على هذه النتائج.

- وتدعم المؤسسة في الغالب ثلاثة اتجاهات للتقويم:
- تقويم لفهم فعالية برامجها ومشروعاتها وتطويرها.
- تقويم لاختبار العلاقات السببية في المشروعات التجريبية والإبداعية ونماذج تقديم الخدمات، وفرص التوسع فيها وتكرارها من عدمه.
- تقويم لتطوير أداء المؤسسات أو نماذج التشغيل لمعرفة التوظيف الأمثل للموارد المالية والتقنية وأساليب حل المشكلات.
- وتراعي آليات التقويم في كل اتجاه من هذه الاتجاهات دوافعه وفلسفته.

1- Grant Proposal Guidelines. https://docs.gatesfoundation.org/documents/guideline_gd_proposal.doc



تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تنوع آليات المتابعة والتقويم على حسب المشروعات.
- دمج تصميم آليات المتابعة والتقويم في طلبات التقديم للمنح، بحيث تكون جزءاً من خطة تنفيذ المشروعات المدعومة وليست عملاً منفصلاً وإضافياً.
- مشاركة كوادر المؤسسة في تصميم آليات المتابعة والتقويم في المراحل المبكرة، وتشكيل الخطوات التنفيذية.
- بناء آليات المتابعة والتقويم وفق الغرض من التقويم وفلسفته لضمان كفاء توظيف النتائج في التعلم والتخطيط.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- تنوع أهداف برامج المؤسسة ومشروعات المدعومة وأماكن تنفيذها، بما يصعب تنميط آليات تقويمها ومتابعتها.
- كفاءة الكوادر البشرية القائمة على اختيار آليات المتابعة والتقويم.
- أولوية التعلم والريادة المجتمعية على تبني الآليات المتعارف عليها في المتابعة والتقويم.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تجاوب الجهات المتلقية مع رغبة المؤسسة في تصميم آليات المتابعة والتقويم منذ التقدم لطلب المنح، ودمجها في المراحل التنفيذية.

2 - نموذج تقويم المشروعات المدعومة (مؤسسة روبرت بوش الألمانية)¹

ترصد المؤسسة الأثر الاجتماعي للمشروعات الممولة على الفئات المستهدفة من خلال استكمال الجهات المتلقية نموذج استبيان مراجعة المشروع Project

1- Documents for Completing a Project. <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-and-documents-project-partners>

Review Questionnaire، وهو ملف word به خانات محددة بغرض مراجعة مراحل تنفيذ المشروعات ونتائجها، وفحص كيفية إنفاق المنح، ومعرفة النتائج والتأثيرات والخبرات وعملية التعلم. ويمكن إضافة مزيد من التوثيق معه كاستبيانات العملاء أو توثيق ورش العمل.

وتشمل المعلومات المطلوبة:

◆ الوصف العام للمشروع:

من حيث الاسم ورقم المنحة والفئات المستهدفة والمدة والاقتراب والحلول المقترحة، والنفقات والتكاليف من تمويل المؤسسة أو غيره.

◆ نتائج المشروع:

- مدخلات المشروع الفعلية من الموارد البشرية والمالية.
- المخرجات من الخدمات المقدمة.
- وفي حال انطبق على المشروع، يمكن إضافة التأثير المجتمعي مع مؤشرات لمراجعة أهداف المشروع وكيفية التعرف على النتائج كالاستبيانات والتوثيق.

◆ تحليل نتائج المشروع:

ما التغييرات التي حدثت خلال فترة التنفيذ مقارنة بالمخطط له وكيفية حدوثها، وفي حال عدم تنفيذ المخطط فلماذا؟ وكيفية تحليل التعاون مع المشاركين في المشروع والشركاء والمؤسسة؟ والدروس المستفادة؟ وما يمكن الاستفادة منه في المشروعات المستقبلية المشابهة؟

◆ نظرة عامة وإجراءات نقل الخبرات:

- هل يستمر المشروع، وفي حال نعم، ما البنية التنظيمية والمالية طويلة المدى؟
- ما هي إجراءات نقل الخبرات التي اتبعت لضمان المنفعة العملية من المشروع للمتخصصين ولغيرهم من الدوائر المجتمعية ذات الصلة؟



◆ أسئلة متعلقة تحديداً بالمشروع:

يمكن إضافة أسئلة أخرى للتقييم في هذا القسم متعلقة بشروط المنحة حسب ما ارتبطت بكل مشروع.

وبالإضافة إلى تقويم المشروع، لابد من تقديم تقرير مالي. ووفرت المؤسسة عدة نماذج من ملفات Excel تملأها الجهات المتلقية لتسليم تقاريرها المالية. وفي مراعاة للاختلافات بين المتلقين، صممت المؤسسة نماذج متعددة تتناسب مع تواجد الجهة المتلقية داخل ألمانيا أو خارجها، واستكمال التحويلات المالية باليورو أو العملات الأجنبية. ولابد من توافق العمليات المالية مع الشروط المتفق عليها فيما بين المؤسسة والجهات المتلقية والمنصوص عليها في عقد المنحة. وتقدم الأخيرة تفاصيل مراحل إتمام المشروع في مقارنة بين مقترح الخطة المالية والنفقات الفعلية.

◆ وبناءً على ذلك، تقييم المؤسسة الجوانب التالية:

- هل استخدمت المنحة لأغراض خيرية وبصورة مقتصدة مناسبة؟ وتشمل العقود الموقعة بين المؤسسة والمتلقين ملحق يتضمن أمثلة على الأغراض الخيرية ونماذج الاستخدامات المقتصدة تحت عنوان «مبادئ الاستخدام المقتصد للتمويل» "Principals of the Economic Use of Funds".
- هل استخدم التمويل المتاح للمشروع لصالح الأغراض المدعومة؟
- هل تم الامتثال لشروط التعاقد أثناء تنفيذ المشروع؟
- ويشترط تقديم تقرير ختامي موقع، وفق النماذج التقارير المالية السابق الإشارة إليها، وتقبل المؤسسة النسخ الإلكترونية.
- وتشمل الوثائق المطلوبة كافة إيصالات الدفع، وتقارير الدفع النقدي وتكاليف السفر وغيرها.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تصميم نماذج موحدة لجمع بيانات المتابعة والتقويم لتسهيل المقارنة وقياس

- الأثر الإجمالي لبرامج المؤسسة.
- وضوح شروط التقويم والإنفاق بالأمثلة في عقود المنح.
 - ضرورة استكمال استبيان مراجعة المشروع بصورة تفصيلية، بما يتيح رسم صورة متكاملة حول مراحل تنفيذ المشروع ونتائجه وأثره ونقل خبراته.
 - اشتراط الحصول على وثائق داعمة لمضمون التقارير لتأكيد الشفافية والنزاهة.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وضوح القواعد الإدارية والمحاسبية المتوقعة من الجهات المتلقية.
 - نمذجة التقارير المطلوبة لتسهيل تصنيفها وتحليلها.
- ### عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية
- تمتع الجهات المتلقية بدرجة عالية من الشفافية والتوافق على تقديم التقارير المالية والختامة لمشروعاتها.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

توظف المؤسسة نماذج تقارير متابعة المنح في التعرف على:

- ◆ الفجوة بين توقعات مخططات المشروعات وتطبيقاتها الفعلية من حيث الموارد المالية والبشرية اللازمة.
- ◆ تقويم كفاءة المشروعات المتلقية وفعاليتها في إحداث تأثير اجتماعي مستدام.
- ◆ ممارسة التعلم الذاتي وتبادل النتائج مع المؤسسات الأخرى للمساهمة في تخطيط دقيق للاحتياجات المجتمعية وبرامج المؤسسات.



3 - نماذج المتابعة وأسس التقويم الصادرة

من مجلس المؤسسات الأمريكي¹

يوفر مجلس المؤسسات الأمريكي معلومات تفصيلية لأعضاءه من المؤسسات الأهلية للتعريف بآليات متابعة تنفيذ المشروعات متلقية المنح وأسس تقويمها. كما طور المجلس عدة نماذج إرشادية توضح المعلومات المطلوبة لمتابعة المشروعات وتقويمها، بحيث يتم تكييف هذه النماذج بسهولة وفق اشتراطات المؤسسات المانحة المتنوعة، وتتاح الروابط التفصيلية فقط للأعضاء المشتركين في المجلس. وشمل ذلك:

- نماذج للتقويم الذاتي في مرحلة ما بعد المنح، بحيث تقدمها المؤسسة لمتلقي المنحة لملء بياناتها، ثم تسليمها في ختام مراحل المنح.
- مبادئ للتعرف على كيفية متابعة المنح وتقويمها، والتوقيت المناسب لذلك وفق القوانين الضريبية الأمريكية.
- أسس البدء في عملية تقويم المنح.
- المناهج المناسبة لتقويم المنح وآلياتها.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- توافر نماذج جاهزة لمتابعة تنفيذ المشروعات متلقية المنح وتقويمها ليسهل تبنيها من المؤسسات المانحة.
- تصميم نماذج التقويم والمتابعة استناداً إلى خبرات عملية ونظريات علمية من جهة خبرة كمجلس المؤسسات.
- تقديم مصادر ومعلومات مفيدة للتعريف بأسس عملية المتابعة والتقويم لتمكين المؤسسات المانحة من تكييف النماذج المتاحة بصورة صحيحة مع برامجها، وتطبيقها على الوجه الأمثل.

1- Grant Evaluation. <https://cof.org/topic/grant-evaluation>

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

خبرة المؤسسة في التعامل مع المانحين والمتلقين على حدٍ سواء، فضلاً عن معرفتها بالقوانين المحلية. وبالتالي، يمكنها تحديد أبرز الجوانب اللازمة لتقويم الجهات المتلقية ومتابعة مشروعاتها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

تفاعل المانحين والمتلقين مع النماذج المقدمة من مجلس المؤسسات، سواء بتبنيها والاستعانة بها في المتابعة والتقويم، أو تقديم تغذية استرجاعية حول كفاءتها وفعاليتها في قياس الأثر الاجتماعي للمنح.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

يقدم مجلس المؤسسات نماذج المتابعة لأعضائه توفيراً للوقت والجهد المطلوب لتصميم هذه النماذج. وتوفر المعلومات المتاحة عن مبادئ التقويم ومناهجه أساساً تستطيع المؤسسات المانحة، خاصة الصغيرة والمتوسطة، البناء عليه لتكييف النماذج المتاحة مع برامجها للمنح.



تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

تتطلب العديد من المؤسسات السعودية المانحة تقديم الجهات المتلقية تقارير متابعة مرحلية وختامية. وتخصص المؤسسات الكبرى، مثل سليمان الراجحي، نماذجاً خاصة لتقويم مسارات المنح المختلفة. وباتجاه المزيد من تطوير فعالية هذه التقارير وحسن توظيفها، يمكن الاستفادة من التجارب العالمية على النحو التالي:

وضع أسس منهجية وبناء معايير واضحة لإجراءات متابعة الجهات المتلقية لتجمع بين الخبرة العملية والمناهج العلمية، بحيث لا تقتصر جهود المتابعة على تلقي تقارير متباينة من الجهات المتلقية حول أنشطة متعددة المناحي والمجالات. تصميم نماذج لتقارير المتابعة والتقويم يسهل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيها وتطبيقها بهدف توفير الوقت والجهد البشري مع ضمان جودة التقارير وشمولها. ويمكن لمجلس المؤسسات أو مركز تنمية القطاع غير الربحي الاضطلاع بهذه المهمة، خاصة مع جهود الأخير في نمذجة المعايير المحلية في الشفافية والأداء للقطاع برمته.

توحيد نماذج تقارير المتابعة والتقويم يساعد على تجميع بياناتها، واستخلاص نتائج وإحصائيات عامة منها، بحيث توظف في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو مراجعة برامجها. كما يمكن إتاحة هذه التقارير للمؤسسات المانحة الأخرى أو الجهات الحكومية لرصد الاحتياجات المجتمعية ومساندة جهود التخطيط لتلبيتها.

وفي حال تنوع برامج المؤسسات المانحة، سواء جغرافياً أو تخصصياً، يمكن تنويع آليات المتابعة والتقويم بما يتناسب مع كل مشروع. ويفضل التوافق على هذه الآليات في مرحلة مبكرة، كما مؤسسة جيتس التي تشترط ذلك في طلبات التقدم للمنح.

تدريب الكوادر البشرية في المؤسسات المانحة على اتخاذ قرارات مرنة في باختيار آليات المتابعة والتقويم، وتوظيف نتائجها فيما يتخطى تقويم مشروع ما باتجاه تطوير برامج المؤسسة.

تحديد الهدف من التقويم، مثلاً قياس الفعالية أم اختبار النماذج الإبداعية

أم التطوير المؤسسي، بحيث تتوافق آليات المتابعة والتقويم مع الهدف منه وفلسفته.

◆ محاولة دمج عملية جمع مؤشرات التقدم في المشروع وقياس نجاحه في المراحل التنفيذية حتى لا تمثل جهداً إضافياً على القائمين عليه، كما يساعد ذلك على استدارك الأخطاء التشغيلية في مراحل مبكرة.

◆ يفضل إضافة بنود عن آليات التعلم الذاتي ومشاركة المعرفة وتوقعات الأثر الاجتماعي إلى تقارير المتابعة والختامية.

◆ وفي إطار نقاشات مجموعة التركيز، اقترح الحضور وجود خارطة للأثر وتصميم معيار موحد لقياس الأثر يشرف عليها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بالتعاون مع مجلس المؤسسات والمؤسسات الأهلية، بحيث تميز بين المتابعة والتقييم كإجراء داخلي في المؤسسات المانحة، وبين قياس الأثر باعتباره هدفاً وطنياً. وأرجعوا تحديات جهود المتابعة إلى ضعف ثقافة المتابعة والقياس والتقييم في القطاع غير الربحي.



19 الاحتياج رقم

واقع المؤسسة المانحة تقنياً

يقصد به آليات استخدام التقنية في جمع البيانات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية، والمساعدة في تنفيذ البرامج، وإدارة عمليات المنح. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: منصة إدارة المنح (مؤسسة جارفيلد ويستون البريطانية)؛ وقاعدة بيانات المنح (مؤسسة فورد الأمريكية)، ومنصة «البحث عن المنح» البريطانية. وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في أهدافها في توظيف التقنيات في القطاع غير الربحي.

Grant (منصة إدارة المنح) مؤسسة جارفيلد ويستون البريطانية - 1 Management Portal¹

خصصت المؤسسة منصة إلكترونية لتقديم على المنح، وتشمل مراحل التقديم والمتابعة الخطوات التالية²:

مرحلة التأكد من ملاءمة المتقدم لشروط تلقي المنح من المؤسسة عن طريق الإجابة على اختبار الأهلية Eligibility Quiz. وبناءً على الإجابات، يحصل المتقدم على تقييم بمدى أهليته من عدمه للتقدم على المنح المتاحة وفق شروط المؤسسة. **المرحلة الثانية:** تظهر إرشادات التقديم لطلب المنحة ليتم قراءتها بعناية.

1- Grant Management Portal. <https://www2.grantrequest.co.uk/Login.aspx?ReturnUrl=%2faccountmanager.aspx%3fSA%3dAM%26sid%3d16&SA=AM&sid=16>

2- <https://garfieldweston.org/for-grant-applicants/>



المرحلة الثالثة: الدخول إلى قسم التقديم. ولابد من عمل حساب على موقع المؤسسة. وبعدها، يتلقى صاحب الحساب إشعار بتأكيد بياناته، ثم يرسل له رابط شخصي لتفعيل الحساب. ويملاً المتقدم استبيان يجيب من خلاله على عدة أسئلة للتأكد من أهلية مؤسسته للتقدم للمنحة قبل متابعة الطلب.

المرحلة الرابعة: ملء طلب التقدم للمنحة وكتابة المعلومات المطلوبة بدرجة التفصيل المذكورة في إرشادات التقديم التي جرى الإطلاع عليها في المرحلة الثانية. وأخيراً، بعد الضغط على حفظ الطلب، يتلقى المتقدم بريداً إلكترونياً بتأكيد حفظه، ويتضمن البريد رقم الطلب لمتابعة تقدمه لاحقاً عبر المنصة الإلكترونية. ويمكن معاودة الإطلاع على الطلب بالولوج عبر الرابط الشخصي أو الدخول إلى الحساب.

المرحلة الخامسة: مراجعة المتقدم للطلب وإرفاق الوثائق المطلوبة، ثم تقديمه للمؤسسة، ويتلقى المتقدم بريداً إلكترونياً بتأكيد استلام المؤسسة للطلب. حددت المؤسسة نوعية الملفات التي تقبلها منصة المنح. وتحفظ كافة المعلومات والوثائق في قاعدة بيانات تابعة للمؤسسة. وتستخدم هذه البيانات في إعداد الإحصائيات أو إدارة طلبات المنح ومتابعتها. وتوفر المؤسسة دليلاً إرشادياً لخطوات التقديم على المنصة لتسهيل التعامل معها بدون معوقات تقنية¹.

المرحلة السادسة: في حال تأهل المتقدم لتلقي منحة، يرسل إليه عبر البريد الإلكتروني شروط المنح التي تتطلب تقديمه تقارير متابعة دورية عبر منصة المنح (للمنح متعددة السنوات)، بالإضافة إلى تقرير نهائي عن المنحة. وتوجد على المنصة نماذج ومتطلبات تقارير المتابعة والتقرير النهائي. وفي حالات اشتراط المؤسسة لتحقيق شروط بعينها قبل تلقي المنح، مثل جمع الجهة المتلقية لمبلغ مماثل لمقدار المنح، يرسل إلى المتقدم خطاب مفصل بهذه الشروط، يتم استكمال المنحة حين تستوفى شروط تلقيها.

1- Using Our Online Grant System. <https://garfieldweston.org/wp-content/uploads/2023/06/Using-our-online-grants-system.pdf>



تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تخصيص منصة واحدة لاختبار ملائمة الجهة المتقدمة للمنح والتقديم على المنح، ومتابعة الطلب، وتسليم التقارير الدورية والختامية، وتواصل المؤسسة مع متلقي المنح.
- توفير دليل إرشادي لخطوات إنشاء حساب على المنصة ومتابعة خطوات التقديم عليها لتجنب الصعوبات التقنية.
- جمع بيانات الجهات المتلقية وتطورات منحهم في قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسة تراعي خصوصية المتلقين بالتزامن مع توفير معلومات مفيدة لتخطيط استراتيجية المؤسسة وبرامجها المستقبلية من خلال التعرف على فئات المتلقين واهتماماتهم وتحديات أنشطتهم التنفيذية.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

توافر الأدوات التقنية والكفاءات البشرية اللازمة لتأسيس هذه المنصة ومتابعة عملها وتحديثها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

تفاعل الجهات المتقدمة للمنح مع متطلبات المنصة الإلكترونية للتقديم والمتابعة بكفاءة وفعالية.

2 - قاعدة بيانات المنح (مؤسسة فورد الأمريكية)¹

أنشأت مؤسسة فورد قاعدة بيانات للمنح التي قدمتها منذ عام 2006 وحتى الآن (2023). وأتاحت المؤسسة قاعدة بياناتها بصورة مفتوحة للإطلاع. وتظهر المنح على هذه القاعدة عقب صرف الدفعة الأولى من المنحة للجهة المتلقية. ويشير موقع

1- قاعدة بيانات منح مؤسسة فورد (2006-2023)، <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/awarded-grants/grants-database>

المؤسسة إلى أن وثائق المؤسسة وأرشيفها في الفترة ما بين (1936-2006) محفوظة في مركز روكفلر للأرشيف، فيما يمكن تنزيل تقارير المؤسسة السابقة بين عامي (1950-2012) من موقع المؤسسة في قسم «الحوكمة والتقارير المالية»¹. وتضم قاعدة البيانات المتاحة حوالي 27.627 منحة تلقتها 7883 جهة. ويمكن البحث وفقاً لعدة معايير، وهي عنوان المنحة؛ وتاريخ الموافقة عليها، والبرنامج الذي تم المنح في إطاره؛ ومكتب المؤسسة الذي قدم المنحة؛ والجهة المتلقية؛ ومكان المشروع؛ ومقدار المنحة. وبالإضافة إلى منحها وبرامجها، توفر المؤسسة في قاعدة بيانات منفصلة معلومات عن الجهات المانحة الأخرى التي يمكنها دعم متقدمين آخرين في مجالات متنوعة².

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- توفير قاعدة بيانات ضخمة عن منح مؤسسة فورد، وتصنيفها وفق معايير موضوعية لتسهيل البحث فيها.
- تقديم معلومات عن جهات أخرى مانحة لمساعدة المتقدمين للمنح على التقدم للمانحين الأقرب لمشروعاتهم.
- إتاحة قواعد البيانات بصورة علنية لدعم جهود المؤسسات المانحة الراغبة في الاستفادة من هذه المعلومات عند دراسة التوجهات المجتمعية وتصميم الخطط الاستراتيجية.

1- قسم الحوكمة والتقارير المالية، مؤسسة فورد، https://www.fordfoundation.org/about/about-ford/governance-and-financial-statements/?filter_document_type=annual-report

2 Other Philanthropic Resources. <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/other-philanthropic-resources/>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- طول الفترة الزمنية لنشاط المؤسسة وتنوع برامجها وتشعب أنشطتها المحلية والعالمية مكنها من بناء قاعدة بيانات ضخمة للمنح المقدمة.
- اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي العمل على توليد إحصائيات وخطط بناءً على المعلومات المتاحة عن منحها.
- توافر آليات الشفافية في المنح، والمساءلة عند التقويم.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

تنوع الجهات المانحة وتعدد الجهات المتلقية، مما حفز مؤسسة فوردي على توفير المعلومات الأساسية للتشبيك بين هذه الأطراف ومساعدتهم على التخطيط المستقبلي للبرامج والأنشطة.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تسهل قاعدة البيانات المفتوحة لمؤسسة فوردي عن منحها التعرف على توجهات المنح لدى المؤسسة. ومن ثم، قياس أثر برامجها على المدى الزمني والنطاق المكاني للأنشطة المتلقية. وساعد تجميع هذه البيانات وتصنيفها على مراجعة المؤسسة ذاتها لبرامجها عدة مرات على مدار سنوات نشاطها (1950-حتى الآن).



3 - منصة «العثور على منحة» البريطانية

Find a grant¹

هي منصة حكومية كخدمة تقدمها إدارة المنح الحكومية التابعة لمجلس الوزراء البريطاني. كجزء من عملية إدارة المنح الحكومية، وتعد حالة نموذجية لتطبيقها على منح المؤسسات الأهلية والقطاع غير الربحي. وهي تجربة رائدة وتجريبية لتسهيل عملية البحث عن منحة من قبل منظمات المجتمع المدني وجمعيات الريادة المجتمعية متوسطة الحجم في بريطانيا. وتعتبر نقلة نوعية في مجال المنح الحكومي. والنسخة التجريبية من هذه المنصة متاحة حتى الآن بعدد محدود من المنح، وكان من المتوقع زيادة العدد المتاح بالتعاون مع مزيد من الأقسام الحكومية خلال عام 2022 وما بعده.

ويعمل قسم إدارة المنح الحكومية The Government Management Function على تحسين فعالية وكفاءة جهود المنح الحكومي في البلاد والتي قدرت بحوالي 118 مليار جنيه إسترليني في الفترة ما بين (1 أبريل 2019-31 مارس 2020)².

وتوفر المنصة قاعدة بيانات كاملة حول المنح المتاحة ومعاييرها وآليات التقديم للحصول عليها. كما تتيح خدمة البحث عن المنحة المناسبة من بين العديد من المنح الحكومية المتاحة. ويمكن استخدام هذه الخدمة بهدف:

- الوصول إلى المنح الحكومية المتاحة (وبالمثل يمكن تطبيقه على تسهيل الوصول إلى المنح غير الحكومية).
 - البحث عن المنح التي تتوافق مع احتياجات الجمعيات الخيرية، ويتم البحث بناءً على عدد من المعايير المتاحة.
 - تحديد مدى ملاءمة الجهة لمعايير التقديم للحصول على منحة ما.
 - التعرف على كيفية التقديم إلى المنحة.
- وتوفر المنصة فرصة للاشتراك في قائمة بريدية لمتابعة أحدث المنح المتاحة،

1- Find a grant. <https://www.find-government-grants.service.gov.uk/>

2- <https://www.find-government-grants.service.gov.uk/info/about-us>



كما تتيح تتبع التحديثات في المنح التي أبدى المشترك اهتماماً بها بوضع علامة معينة عليها، وتشترط عند بدء عملية التقديم، تسجيل حساب على المنصة. ويوجد قسم لاستطلاع آراء المتصفحين حول الخدمات المتاحة وسبل تطويرها.

وتشمل المعايير التي يتم وفقاً لها البحث عن منح:

- متلقي المنح: فرد، قطاع عام، قطاع خاص، غير هادف للربح.
- الموقع الجغرافي للجهة المتلقية وأنشطتها.
- المبلغ المطلوب.
- التاريخ المتوقع للحصول على المنحة.

وتعرض المنح على النحو التالي:

Trees, woodlands and forestry - Woodland Creation Planning Grant

The Woodland Creation Planning Grant (WCPG) offers funding of up to £30,000 for the production of a UKFS-compliant Woodland Creation Design Plan. The scheme was re-launched in autumn 2020 to enable more people to apply and help proposals move more quickly through the Environmental Impact Assessment process and future planting and establishment grant funding.

Location England, North East England, North West England, South East England, South West England, Midlands

Funding organisation Department for Environment Food and Rural Affairs / Forestry Commission - Nature for Climate Fund

Who can apply Personal / Individual, Public Sector, Non-profit, Private Sector

How much you can get From £1,000 to £30,000

Total size of grant scheme £708,607

Opening date 1 December 2015, 12:01am

Closing date 31 March 2025, 11:59pm



◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- دقة البيانات المتاحة عن المنح وشمولها.
- الثقة في إتاحة البيانات من الجهات الحكومية.
- تجميع العديد من المنح على منصة واحدة لسهولة العرض والبحث عن المناسب للجهات الخيرية وبيان المعايير وآليات التقدم.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

خبرة قسم إدارة المنح في تجميع المنح وتصنيفها.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- تعاون الأقسام الحكومية المختلفة مع هذه المنصة من خلال تزويدها بالمعلومات المطلوبة.
- توافر الخبرات التقنية لتصنيف المعلومات وتسهيل البحث عنها ومراجعتها وتحديثها بصورة دورية، وإبلاغ العملاء بالتحديثات.

جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تعد المنصة مبادرة تجريبية انطلقت في عام 2022، ولا تزال مستمرة حتى الآن بدرجة معقولة من التحديث والتطوير والتوسع في زيادة المنح المتاحة. وفي حال تطبيقها على القطاع غير الربحي، سواء بإدارة حكومية للمنصة أو غير حكومية، يتوقع أن تسهل عملية البحث عن المنح والتقديم لها من قبل المنظمات الخيرية. ويتلافى هذا التطور مشكلات إهدار هذه المنظمات للوقت والجهد لملاحقة المنح والتقديم لها.



تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

بالنظر لتوسع جهود المنح في المملكة، وتعدد الجهات المانحة والمتلقية، بات من الضروري الاهتمام بتوظيف التقنية في المراحل المتعددة لإدارة المنح. ويساعد ذلك على ضمان الكفاءة والفعالية عند تقديم طلبات المنح ومتابعتها، وزيادة الشفافية والمساءلة في عملية الاختيار والمراجعة والتقويم. وتستخدم بعض المؤسسات السعودية منصات لتقديم على المنح، مثل مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي التي أنشأت «نظام مانح»¹. إلا أنه مخصص فقط لاستقبال الطلبات ومتابعتها في مراحل ما قبل المنح، فيما لا توجد إشارة على توظيفه في تقديم الجهات المتلقية لتقارير المتابعة أو الختام. وسارت مؤسسة السبيعي الخيرية على النهج ذاته في منصتها «يسر»². وباستثناء قواعد بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عن المؤسسات، يصعب رصد المنح وإحصاء تخصصاتها أو مقاديرها. ومن ثم، يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الصدد على النحو التالي:

إنشاء المؤسسات الأهلية لمنصات تفاعلية تتضمن عدة أقسام، تبدأ باختبار ملائمة الجهة المتقدمة للمنح، يليها التقديم على المنحة، ثم متابعة الطلب. وفيما بعد الاختيار، توقيع شروط المنح إلكترونياً، وتقديم التقارير الدورية والختامية. ويضمن ذلك تقليل عدد طلبات المنح غير المطابقة للشروط، وتواصل المؤسسة مع متلقي المنح عبر المراحل المختلفة، والتأكيد على شفافية المنح والمتابعة والتقويم. توفير المؤسسات لدليل إرشادي يشرح الخطوات المطلوبة للتعريف بالمنصات التفاعلية لكل مؤسسة وكيفية استخدامها لتجنب الصعوبات التقنية.

استخدام المنصات التفاعلية لجمع المعلومات وتأسيس قواعد بيانات، سواء كانت مغلقة لصالح المؤسسة أو مفتوحة للجميع. ويفضل الاحتفاظ بالمعلومات التفصيلية عن الجهات المتلقية لدى المؤسسة المانحة بدون نشرها خارجياً، فيما

1- «نظام مانح» التابع لمؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي،

<http://maneh.rf.org.sa:8080/maneh2/login.xhtml>

2- منصة «يسر» التابعة لمؤسسة السبيعي الخيرية، <https://yusr.asf.org.sa/account/login>

يمكن إتاحة البيانات العامة عن المنح كقاعدة بيانات تساعد المؤسسات المحلية، المانحة والخيرية المنفذة، في دراسة توجهات المجتمع واحتياجاته، وتخطيط استراتيجياتها وبرامجها المستقبلية.

◆ **توظيف المنصات لتجميع قوائم المنح المتاحة لدى المؤسسات المانحة وشروطها ومعاييرها وآليات التقديم لها.** وتختصر هذه المنصات الوقت والجهد على المنظمات الخيرية الباحثة عن تمويل. وأقترح اضطلاع مجلس المؤسسات بهذه المهمة بالنظر لكونه جهة وسيطة بين الحكومة والمؤسسات الأهلية، ويمكنه طلب المعلومات عن المنح من الطرفين الحكومي والمانحين.

◆ **تطوير المهارات التقنية للكوادر البشرية في المؤسسات الأهلية لإدارة المنصات المقترحة بكفاءة وفعالية لتسهيل البحث عن المنح، والتقديم لها، واختيار الأنسب، ومتابعة تنفيذها وقياس أثرها الاجتماعي.**

◆ **وفي إطار مناقشات مجموعة التركيز، أكد الحاضرون أن واقع المنصات التقنية لدى المؤسسات الأهلية يعتبر متقدم إلى حد كبير، إلا أنه لم يتم توظيفه بكفاءة في التعريف بالقطاع أو نشر ثقافته والتسويق له. ودعوا إلى التشبيك بين الجهات المتميزة تقنياً، وتأسيس منصات جامعة للنماذج القيمة لمشاركتها مع المؤسسات الناشئة. ويتم ذلك برعاية مجلس المؤسسات بالتنسيق مع الإدارات التقنية في المؤسسات المانحة، خاصة الكبرى منها، وإدارات المنح بها. ورجحوا أن ترتبط عوائق ذلك بتحديات أمن المعلومات، والمخاوف على خصوصية البيانات، وقلة الكفاءات، والحاجة للمواكبة المستمرة للتقدم التقني العالمي.**



20 الاحتياج رقم

علاقة المؤسسات الأهلية بالسياسات والتشريعات العامة

ويقصد به آليات استشارة الجهات الحكومية للمؤسسات الأهلية عند سن القوانين والتشريعات في الجوانب المتعلقة بالقطاع غير الربحي أو القضايا المجتمعية محل اهتمام هذه المؤسسات، ومدى تأثيرها في حال مراجعة هذه التشريعات فيما بعد تطبيقها. وتضم المؤسسات المدروسة بترتيب بياناتها: مكاتب المجتمع المدني (القطاع الثالث والعمل الخيري) البريطانية؛ وبرامج مؤسسة ماسينيتا الألمانية؛ والشبكة الوطنية للمجتمع المدني الألماني. ويلبي هذا الاحتياج أيضاً نموذجي مؤسسة ويلكم البريطانية ومؤسسة فورد الأمريكية في تقديم النصيحة للبرلمان البريطاني أو الكونجرس الأمريكي. تم تفصيل النموذجين عند مناقشة ممارسات احتياج «مشاركة المؤسسات الأهلية في عضوية اللجان الحكومية». وفيما بعد عرض الممارسات، يتم بحث إمكانية الاستفادة منها في البيئة المحلية السعودية وتكييفها لذلك. ووقع الاختيار على النماذج المذكورة بالنظر للتنوع في الأساليب التي تعرضها لمشاركة المؤسسات الأهلية في التأثير على السياسات العامة.

1 - مكاتب المجتمع المدني

(القطاع الثالث والعمل الخيري) البريطانية

أسست الحكومة البريطانية مكاتب تابعة لها تتشكل من قادة منظمات المجتمع المدني لتقديم النصح للحكومة حول مطالب القطاع. وتنوعت صيغ وأسماء هذه المكاتب شبه الحكومية، والتي لا تمارس الحكومة عليها صلاحيات أو سلطات، فيما



ظل تمويلها حكومي وتعرف باسم quasi-autonomous non-governmental organization (quango).

وتدرجت من المكتب الاستشاري لمكتب القطاع الثالث، ثم المجلس الاستشاري لمكتب المجتمع المدني The Office for Civil Society Advisory Body. وأسس الأخير في عام 2008، وتوقف عمله بنهاية مدة عضوية أعضائه في مارس 2011¹، وتم إلغائه في إطار تخفيض النفقات. وكان يعد جزء من مكتب المجتمع المدني التابع لمجلس الوزراء البريطاني. وأسس مكتب العمل الخيري لمساندة نمو القطاع الخيري والمنظمات التطوعية والريادة المجتمعية. وكان من أولوياته تسهيل التواصل بين الدولة والمجتمع المدني². ولاحقاً، ألغي المكتب لينضم إلى قسم التقنية والثقافة والإعلام والرياضة تحت مسمى «إدارة المجتمع المدني والشباب» منذ يوليو 2016³.

◆ تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- مأسسة آليات التواصل وتقديم النصح بين المجتمع المدني والحكومة.
- ممارسة الإشراف الحكومية وتقديم التمويل بدون ممارسة صلاحيات. (حتى وإن تعرضت أحياناً للإغلاق كجزء من التقشف المالي).
- وضوح الاهتمام الحكومي بتلقي النصح من المجتمع المدني بالرغم من تبدل الآليات.

1- Tania Maison. Quango cull confirmed by Cabinet Office. October 14th, 2010. <https://www.civil-society.co.uk/news/quango-cull-confirmed-by-cabinet-office.html>

2- Making it easier for civil society to work with the state Progress update. March 2014. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7cd46e40f0b6629523c11b/2901952_MakingItEasier_Civil-Society_acc.pdf

3- <https://www.gov.uk/government/organisations/office-for-civil-society>



الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

وحدة الهدف في تقديم النصح للقطاع الحكومي حول اهتمامات القطاع غير الربحي، بالرغم من تبدل الأسماء والتشكيل.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

اهتمام الحكومة بالتواصل مع المجتمع المدني والتعرف على احتياجاته.

2 - برامج مؤسسة ماسينيتا الألمانية

Maecenata Foundation¹

هي بيت خبرة متخصص في المجتمع المدني والانخراط المدني والعمل الخيري والمؤسسات الأهلية. أسس بموجب القانون المدني الألماني كمؤسسة غير هادفة للربح، بدأت في ميونخ، وحالياً تدار برامبها من برلين. وتعتبر المؤسسة جهة استشارية للمجتمع المدني، وداعية لتقويته على المستويين الأوروبي والمحلي. ومن أهم مشاريع المؤسسة، مشروع "أصوات المجتمع المدني في العمليات السياسية"². أجرى المشروع بتمويل من مؤسسة أوتو برينر Otto Brenner Foundation بالتعاون مع معهد ماسينيتا للعمل الخيري والمجتمع المدني (وهو جزء من المؤسسة). ويبحث المشروع الأشكال المتنوعة لانخراط منظمات المجتمع المدني في المجالس الاستشارية وصنع السياسات في العملية السياسية الألمانية. وذلك من خلال استكشاف الآليات والمؤسسات المتاحة لمشاركة المجتمع المدني في عملية صنع السياسات في البلاد، والتعرف على ممثلي المجتمع المدني المشاركين والمصالح الممثلة. وخلصت النتائج الأولية للمشروع إلى أن الإطار القانوني

1- <https://www.maecenata.eu/en/about-us/the-foundation/>

2- Civil Society Voices in Political Process. Maecenata Institute Program. <https://www.maecenata.eu/en/the-institute/civil-society-voices-in-political-processes/>

المنظم للمشاركة السياسية لجماعات المصالح يعطي حرية واسعة للوزارات لاختيار المشاركين منهم. ومن ثم، فهناك فجوة كبيرة في تمثيل المجتمع المدني فيما بين المجالس الاستشارية على النطاق الفيدرالي، وهناك اختلافات جمة بين الوزارات. وأصدر معهد ماسينيتا للعمل الخيري والمجتمع المدني، التابع للمؤسسة، تقريراً حول القطاع غير الربحي الألماني والإطار القانوني للمنظم له¹.

◆ ويعرض التقرير تطور انخراط المجتمع المدني في تقديم استشارات للجهات الحكومية:

المرحلة الأولى: في عام 1998، قررت الحكومة الألمانية إعادة النظر في قانون المؤسسات والجهات غير الربحية. وفي عام 1999، بالتزامن مع تأسيس البرلمان الألماني لجنة «مستقبل الانخراط المدني» والتي قدمت تقريراً شاملاً في عام 2002. (قرار تشكيل لجنة البرلمان الألماني ومهامها وعضويتها²). وفي إطار ذلك، شكلت مؤسسة بيرتلزمان³ Bertelsmann Foundation لجنة من الخبراء لبناء ملامح المنظومة غير الربحية. وهي مؤسسة أهلية غير مانحة، بل تدير برامجها بنفسها، حيث تتم الأنشطة داخلياً بمساعدة 300 من الموظفين، أو بالتعاقد مع جهات خاصة على مهام محددة، أو بالشراكة مع جهات تضمن مزيد من التأثير للمؤسسة⁴.

1- Siri Hummel, Laura Pfirter and Rupert Graf Strachwitz. Civil Society in Germany A Report on the General Conditions and Legal Framework. Opusculum. Maecenata Institute, Berlin. No. 169. August 2022. p.28. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/80687/ssoar-2022-hummel_et_al-Civil_Society_in_Germany_a.pdf?sequence=4&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2022-hummel_et_al-Civil_Society_in_Germany_a.pdf

2-https://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0206/parlament/gremien/kommissionen/archiv14/enga/enga_est.html .p.12.

3- <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/home>

4- Rupert Strachwitz. The Role of Foundations in Public Debates in Germany. American Journal of Economics and Sociology, Vol. 74, No. 4 (September 2015). DOI: 10.1111/ajes.12111. https://www.philanthropy-impact.org/sites/default/files/user-uploads/article_rupert_strachwitz.pdf



المرحلة الثانية: تأسيس لجنة فرعية في البرلمان متخصصة في الانخراط المدني، وتأسيس الشبكة الفيدرالية للمجتمع المدني (سيرد تفصيل مهام الشبكة في الممارسة التالية). وتضم اللجنة الفرعية حالياً 13 عضو برلماني، وتدير حوارات متواصلة مع الخبراء من ممثلي المجتمع المدني. وهي تعد الصيغة الرسمية المؤسسية لانخراط المجتمع المدني على المستوى الفيدرالي. وتتعامل مع مشروعات القوانين والتوصيات المتعلقة بالقوانين المنظمة لانخراط المدني، إلا أنها ليس لديها صفة اللجنة الأساسية بمهام متكاملة، وبالتالي ليس لها حق التدخل في صياغة هذه المشروعات. وبذلت محاولات غير ناجحة في ظل البرلمان الحالي (2021) لإضفاء صفة اللجنة الأساسية عليها. وتم تأسيس العديد من أقسام الانخراط المدني في الوزارات على مستوى الولايات والفيديرالي.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- تقديم استشارات مبنية على خبرات بحثية للجهات الحكومية.
- رصد وتقويم دور المجتمع المدني، بما يشمل المؤسسات الأهلية، في بلورة التوصيات والتعليق على مشروعات القوانين الحكومية.
- توفير المعلومات والتقارير اللازمة لنصح الجهات الحكومية حول مشروعات القوانين أو القضايا ذات الصلة بالمجتمع المدني.

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

توافر الخبرة والكوادر البشرية المتخصصة في توفير المعلومات للتعليق وتقديم النصح في مجالات صنع السياسات للجهات الحكومية.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

توافر الإطار القانوني المنظم لتواصل الجهات الحكومية مع المجتمع المدني مع تحديد جوانب هذا التواصل وأهدافه وآلياته.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

تمكنت مؤسسة ماسينيتا من خلال مشاريعها البحثية من تقديم معلومات لمساندة صناع القرار ومؤسسات المجتمع المدني على حدٍ سواء. وتوسع نشاطها لتتحوّل من معهد لدراسات العمل الخيري والمجتمع المدني إلى مؤسسة مستقلة وبيت خبرة.

3 - الشبكة الوطنية للمجتمع المدني الألماني¹

The National Network for Civil Society (BBE)

هي الشبكة الوحيدة عبر البلاد التي تضم في عضويتها 260 جهة من أصحاب المصلحة من القطاعات الثلاثة، الحكومي والمدني والخاص، على المستويين المحلي والفيدرالي بهدف التعاون لتقوية المجتمع المدني والانخراط المدني والمشاركة في كافة الجوانب المجتمعية والسياسية.

وتسعى الشبكة بصورة عامة لتحسين الظروف العامة القانونية والتنظيمية والمؤسسية للانخراط المدني من خلال دعم وتشجيع مشروعات وممارسات المجتمع المدني والقطاعين الحكومي والخاص ورفع مستوى الوعي السياسي. أسسها المجلس الوطني للعام الدولي للمتطوعين (2001) في عام 2002 بتوصية من اللجنة الخاصة التي شكلها البرلمان الألماني وحملت عنوان "مستقبل الانخراط المدني"، ولا تزال الشبكة تتوسع، وترعى مؤسساتها أنشطة الملايين من المواطنين في البلاد.

تهدف الشبكة إلى:

- دعم مشاريع الانخراط المدني والمشاركة ورفع الوعي السياسي.

1- تشكيلة عضوية شبكة المجتمع المدني، انظر:

https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/06_Service/bbe-organigramm-english.jpg



- تكثيف مشاركة الخبرات على المستويات المحلية والأوروبية والعامة، وإتاحة نتائج البحوث والدراسات المختصة بالانخراط المدني متاحة للعامة.
 - تحسين الظروف العامة للمشاركة والانخراط المدني.
 - العمل على تطوير الخدمات التطوعية مستقبلاً.
 - تقوية المجتمع المدني المحلي.
 - الدعوة لزيادة الانخراط المدني للمهاجرين.
 - تطوير ثقافة تقدير الانخراط المدني.
- وتتكون الشبكة من جمعية عمومية تضم الأعضاء من ذوي العضوية الكاملة والأعضاء المتعاونين، وتنتخب الجمعية لجنة تنسيقية من 40 عضو والتي تختار بدورها مجلس المتحدثين الذي يضم خمسة متحدثين باسم الشبكة (3 من ممثلي المجتمع المدني، وواحد عن كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي)¹.

تسعى الشبكة لتطوير:

- صيغ جديدة للتعاون بين المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال والمجتمع المدني.
 - دعم صناع القرار في القطاعات الثلاثة.
 - تقديم توصيات لتحسين الإطار العام لانخراط المدني.
- كما تهدف الشبكة لدعم التواصل بين قرابة 280 جهة من منظمات المجتمع المدني والمجتمعات الدينية والمؤسسات الخيرية وقطاع الأعمال والجهات الحكومية على مستوى الولايات والمحليات والفيديرالي.
- وشكلت الشبكة في جمعيتها العمومية المنعقدة في نوفمبر 2021 سبع مجموعات عمل متخصصة وخمس مجموعات عابرة للتخصصات، بحيث تركز على الموضوعات المدرجة في خطة الشبكة (2022-2024). وتوفر مجموعات العمل نطاقاً للتشبيك وتبادل المعرفة بين القطاعات المختلفة في إطار موضوع محدد. ويعين مجلس المتحدثين مشرفاً لكل موضوع ليعمل عبر التخصصات والقطاعات.

1- تشكيلة عضوية شبكة المجتمع المدني، انظر:

https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/06_Service/bbe-organigramm-english.jpg

ويمثل هؤلاء المشرفين لجانهم أمام اللجان الأخرى فيما يتعلق بالمحتوى والموضوعات محل التركيز، فيما يحفزوا العمل داخل لجانهم باعتبارهم خبراء عابرين للتخصصات المتنوعة¹.

وتتضمن الموضوعات محل التركيز في الخطة الحالية التالي: التعليم؛ والمجتمع المحلي؛ والتقنية الرقمية؛ والشباب؛ وأوروبا؛ والعمل التطوعي؛ والعدالة بين الجنسين؛ والهجرة والمشاركة والتنوع؛ والتعاون عبر القطاعات والبنية التحتية؛ وأهداف التنمية المستدامة والتحول المجتمعي؛ ودراسات المجتمع المدني؛ والتلاحم والاندماج والمشاركة والديمقراطية.

ومن أبرز مشروعات الشبكة مشاركتها الحالية في تصميم «استراتيجية الانخراط على المستوى الفيدرالي²» Federal Engagement Strategy، حيث تخطط الحكومة الفيدرالية الحالية لتطوير استراتيجية انخراط على المستوى الفيدرالي بالتشاور مع المجتمع المدني. وتدعم الشبكة هذه الجهود بتقديم النصح والتشاور منذ بدايتها. وفي عام 2022، علق مجلس المتحدثين التابع للشبكة على التخطيط في مراحله الأولية. وتتم دعوة الشبكة بصورة دورية إلى اللجنة الفرعية المختصة بالمجتمع المدني في البرلمان الألماني لمواصلة تقديم مقترحاتها وتوصياتها. ومنذ خريف 2022، ناقشت الشبكة تفاصيل مقترحات الاستراتيجية في ورش عمل ولقاء في جمعيتها العمومية في نوفمبر 2022. وعلى مدار 2023، كثفت الشبكة مشاركتها بـ صور مختلفة، بحيث يتم تلخيص نتائج المناقشات في ورقة لتوجيه السياسات. ويتم تقديم نتائج نقاشات الأعضاء إلى الوزارة الفيدرالية لشؤون الأسرة (المعنية بالمجتمع المدني) في نهاية عام 2023 وبداية عام 2024، كما يظهر على صفحة المشروع.

وتهدف الاستراتيجية إلى مواءمة سياسات الانخراط المدني مع التحولات السياسية؛ وتطوير استراتيجية تشغيلية قابلة للتطبيق تعلي من الدور المميز

1- <https://www.b-b-e.de/themenfelder/>

2- لمشروعات الشبكة الوطنية للمجتمع المدني، أنظر:

<https://www.b-b-e.de/projekte/bundes-engagementstrategie?type=%27nvopzp%3B%20and%201%3D1%20or%20%28%3C%27%22%3Eiko%29%29%2C>



للقطاع المدني وتقويه. وفي خلال العشرين عاماً الأخيرة، طورت العديد من الجهات الحكومية المحلية والولايات والفيدرالية استراتيجيات للانخراط المدني لتتخطى سياسات الدعم والتمويل باتجاه التركيز على قضايا الانخراط المدني فيما وراء تقديم الأموال. وحتى الآن، طورت قرابة نصف الجهات الفيدرالية استراتيجيات منشورة بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني. وتضطلع وزارة شؤون الأسرة وكبار السن والمرأة والشباب بتنسيق تطوير هذه الاستراتيجيات للحكومة الفيدرالية وفيما بين القطاعات الفيدرالية المختلفة. كما أن اللجنة الفرعية للانخراط المدني في البرلمان الألماني لها دور في ذلك. وقد تبلورت الاستراتيجية الأولى في عام 2010، بدون مشاركة واسعة من القطاع المدني في تشكيلها. وفي عام 2016، ظهرت الاستراتيجية الثانية مع مشاركة واسعة من القطاع المدني¹.

تتمتع هذه الممارسة بالميزات التالية:

- مؤسسة آليات التواصل بين القطاعات الحكومي والخاص والخيري بصورة مستدامة،
- تنوع المهام ما بين الدعم والتواصل والتوعية بدور المجتمع المدني.
- التوسع والتنوع في الأعضاء بما يضمن التعبير عن المصالح المختلفة وتبادل الآراء والمعارف.
- تشكيل لجان متخصصة لدعم التواصل والنصح بين القطاعات الثلاثة فيما يتعلق بقضايا بعينها.

1- Civic Engagement Policy. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/meta/en/civic-engagement-policy>

الممكنات وعوامل النجاح

مقومات داخل المؤسسة

- وضوح البنية المؤسسية والأقسام المتنوعة بما يسهل توزيع المهام بكفاءة وفعالية.
- استهداف عضوية ممثلين من القطاعات الحكومية والمدني والخاص لتسهيل تبادل المعرفة والتواصل وتقديم النصائح.
- توافر الكوادر البشرية المتخصصة في القضايا المتنوعة.

عوامل محفزة وداعمة في البيئة الخارجية

- توافر التنظيم القانوني لمأسسة آليات التواصل بين القطاعات الثلاثة.
- المشاركة النشطة للجهات الحكومية والخاصة مع المجتمع المدني بهدف إحداث تغيير مجتمعي.



جوانب التميز

(تحليل نتائج الممارسة على أدوار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية):

شملت مساهمات الشبكة الوطنية للمجتمع المدني في استراتيجية الانخراط على المستوى الفيدرالي تقديم أوراق عمل لتوجيه السياسات في التالي¹:

◆ التركيز على دور القطاع المدني في التحول إلى التقنية الرقمية من خلال بناء قدرات المواطنين، والتشبيك بين القطاعات التقنية الرقمية.

◆ التركيز على الخدمات التطوعية لتقوية هذا القطاع وتحسينه وزيادة فعاليته. وعارضت هذه الرؤية خض ميزانية القطاع المتوقعة وفق مشروع الميزانية الفيدرالية لعام 2024.

◆ التركيز على التعليم والإعتراف بدور القطاع المدني في التعليم.

◆ التركيز على بحوث المجتمع المدني للتطرق لموضوعات جديدة وتقوية البنية التحتية للعملية البحثية.

1-Contributions of the BBE to the Federal Engagement Strategy https://www.b-b-e.de/projekte/beitraege-des-bbe-zur-bundesengagementstrategie?type=atom%27a%3D0%27nvopzp%3B%20and%201%3D1%20or%20%28%3C%27%22%3Eiko%29%29%2C%2Ffileadmin%2Fredaktion%2F06_service%2F02_publikationen%2F2022%2F2022-studium-hoch-e-praxisleitfaden.pdf

تصور الاستفادة بما يخدم البيئة المحلية السعودية

♦ بالتزامن مع دمج القطاع غير الربحي في رؤية 2030، يتوقع ممارسة القطاع لمزيد من التأثير على عملية صنع التشريعات وصياغة السياسات المرتبطة به أو بأنشطته التنفيذية في المجالات المجتمعية المتنوعة. ويمكن الاستفادة من التجربة العالمية في هذا الصدد فيما يلي:

♦ تنظيم الإطار القانوني لتأطير مشاركة القطاع غير الربحي في جهود سن التشريعات والسياسات المتعلقة بمؤسساته وأنشطته، بحيث يتم تحديد قواعد استشارته ومساهمته.

♦ تأسيس آليات الاستشارة والنصح التي يقدمها القطاع غير الربحي لتكون جهات واضحة المهام ومستدامة البنية والوظائف والوسائل.

♦ مراعاة تخصص المؤسسات الأهلية وغير الربحية عند تقديم النصح أو تلقي الاستشارات. وقد يتم ذلك استناداً إلى قواعد قانونية، كما القانون الألماني الذي يمنع التأثير في تشريعات خارج إطار عمل الجهات غير الربحية، أو بناءً على انتقاء الجهات الحكومية لناصريها، كدعوة الكونجرس أو البرلمان البريطاني للمؤسسات الأهلية الكبرى للتعليق على القوانين أو المشاركة في اللجان ذات الصلة ببرامجها.

♦ تأسيس جهات وسيطة، بيوت خبرة أو مراكز بحثية، تقوم على توفير المعلومات والبحوث اللازمة لصالح المؤسسات غير الربحية تمهيداً لبلورة نصائح والتعليق على التشريعات بصورة مستندة إلى المعرفة الدقيقة. وقد يضطلع مركز تنمية القطاع غير الربحي بهذا الدور.

♦ إجراء بيوت الخبرة أو المراكز البحثية تقوياً دورياً لآليات استشارة الجهات الحكومية للقطاع غير الربحي وكفاءتها وتنوعها ومدى تمثيلها لأصحاب المصلحة.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

التوصيات
الختامية

استناداً إلى تحليل الممارسات العالمية ومداخلات مسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية التي تمت عبر مراحل المشروع المتعددة، خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات الختامية تهدف إلى تمام الاستفادة من تقصي تجارب المؤسسات الأهلية العالمية، وتكييفها لتلبية الاحتياجات ذات الأولوية للمؤسسات الأهلية السعودية في ضوء رؤية 2030 ولمواكبة التحولات الإقليمية والدولية. وتمثلت في التالي:

◆ تطوير البيئة القانونية لتفعيل الدور المجتمعي للمؤسسات الأهلية. ويمثل ذلك حجر الأساس لبناء مرحلة جديدة من نشاط القطاع غير الربحي في البيئة السعودية، بالتزامن مع تدشين رؤية 2030 والمضي في جهود تنفيذها. وقد أناطت الرؤية مسؤوليات متنامية للقطاع في البلاد، ومن ثم بات من المهم تعبيد الطريق أمام المؤسسات الأهلية للمضي قدماً في الاضطلاع بأدوارها المتزايدة.

◆ وتتصل جهود التطوير القانوني بنطاق واسع من الممارسات تتراوح فيما بين تنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية ونظيرتها الأهلية والقطاع الخاص، وصياغة أدوات الشراكات البينية، وحتى تقنين آليات مشاركة المؤسسات الأهلية والقطاع غير الربحي في اللجان الحكومية ومساهماتها في عملية اتخاذ القرارات الرسمية. كما يمتد دور التشريع القانوني لتنظيم إنشاء المؤسسات الأهلية، وضبط أنشطتها المجتمعية، والرقابة عليها. وتتجلى الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الصدد في جانبين؛ أولهما هو دراسة القوانين العالمية المنظمة للقطاع غير الربحي في الدول محل البحث، الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وبريطانيا، والتي انتمت لتقاليد قانونية متباينة، كما وردت الإشارة في الإطار النظري لهذا المشروع. ومن ثم، صياغة نموذج محلي مناسب لتقاليد العمل الخيري وتطلعات القطاع غير الربحي في البيئة السعودية مع الاستفادة من هذه النماذج العالمية. وثانيهما هو السعي لاستشارة القطاع غير الربحي المحلي في القوانين المستحدثة للحصول على مرئياته في القوانين المنظمة له، ويمكن مأسسة آليات الاستشارة لاستدامتها حال مراجعة القوانين أو تعديلها.

◆ تقوية دور المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات. يعد تأسيس الجهتين نقلة نوعية لصالح القطاع غير الربحي السعودي بالنظر



لدورهما الراهن في تنظيم القطاع ورفع درجة حوكمته وتطويره أثناء مرحلة انتقالية فارقة في مسيرته المجتمعية. وكشفت الممارسات العالمية عن شيوع تأسيس جهات عالمية مناظرة للمركز الوطني ومجلس المؤسسات في الدول محل الدراسة، ورصد لها أدواراً جوهرية في قيادة القطاع وتنظيمه وإرشاده. كما لفت حضور ورش العمل ومجموعة التركيز التي نظمت على مدار مراحل إعداد الدراسة النظر إلى أهمية دور المركز الوطني ومجلس المؤسسات في بلورة معايير تنظيم القطاع بصورة تأسيسية.

♦ وتأسيساً بالنماذج العالمية المناظرة، قد تتوزع مسؤوليات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات على أربعة محاور رئيسية. أولها هو تمثيل القطاع أمام الجهات الحكومية، بحيث يكونا حلقة الوصل بين الطرفين في حال تقديم استشارات حول القوانين المنظمة أو استكشاف الاحتياجات المجتمعية ذات الأولوية. وتعد ممارسات مجلس المؤسسات الأمريكي ونظيره البريطاني وشبكة المجتمع الألماني ملهمة في هذا الصدد. ويتصل ثاني المحاور بمسؤولية المركز والمجلس عن وضع القواعد والمعايير، وتوزيع الإرشادات والأدلة المنظمة للعديد من أنشطة القطاع غير الربحي وآليات حوكمته الداخلية، والإشراف على تأسيس بنية تحتية من المنصات واللجان المساندة، كما فصلها في توصية تالية. وقد بذلت الجهتان الكثير من الجهد على هذا الصعيد حتى الآن، إلا أن مسؤولي المؤسسات الأهلية السعودية عبروا عن تطلعهم للمزيد، خاصة تجاه المؤسسات المتوسطة والصغرى.

♦ وكان ثالث المحاور هو ممارسة المركز والمجلس لدور ريادي في استكشاف مجالات الشراكات المحتملة بين القطاعات الحكومية والمؤسسات الأهلية والقطاع الربحي، وتنسيق هذه الشراكات، وتذليل العقبات أمامها، كدور المكاتب الاستراتيجية الأمريكية. وبالرغم من وجود منصات إلكترونية متاحة حالياً في المملكة لتنظيم الإسناد الحكومي، إلا أنه يغيب عنها التنسيق بين القطاعات. وأخيراً، فبالرغم أن المركز الوطني ومجلس المؤسسات قد قطعاً شوطاً كبيراً في بناء قاعدة بيانات للقطاع، إلا أنه من الضروري تحديث هذه القاعدة بصورة دورية، وتوظيفها بصور

متعددة للبحث عن فرص المنح أو استكشاف الاحتياجات المجتمعية الملحة، كما تجلي في ممارسات مفوضية العمل الخيري البريطاني.

◆ تدعيم مبادئ حوكمة المؤسسات الأهلية ورفع كفاءتها الإدارية. أظهرت الدراسة تطبيق المؤسسات العالمية لتنويعات من الآليات الناجعة التي ترجمت مبادئ الحوكمة الجيدة المتعلقة بتحديد أهداف المؤسسات، وبناء استراتيجياتها، وتصميم برامج المنح وآليات تنفيذها ومراجعتها بصورة دورية، والرقابة عليها وتقويم أثرها.

◆ ويمكن الاهتمام بثلاثة جوانب في هذا الصدد. أولها هو توضيح عدم افتقار المؤسسات الأهلية السعودية للكثير من أدوات الحوكمة الجيدة، إلا أنها تحتاج إلى مأسسة الكثير منها لضمان استدامتها وسهولة مراجعتها وتقويمها. فمن المهم وضع قواعد واضحة ومعايير محددة لاختيار الأمناء، أو فرق العمل أو تصميم البرامج أو تخصيص المنح وتقويمها. ويعد تدوين هذه القواعد والمعايير وبيانها لأصحاب المصلحة من ضروريات الحوكمة الجيدة. ووردت بالدراسة العديد من الأمثلة التوضيحية على وضوح المعايير ونشرها للمعنيين بها. وثانيها هو بيان أهمية تشعب إدارات المؤسسات الأهلية ودقة توزيع المسؤوليات عليها. فالكثير من المؤسسات العالمية تتوزع مسؤولياتها الإدارية على إدارات متخصصة، بعضها منوط به التعلم وقياس الأثر أو تقويم المنح وإدارة المخاطر أو التشبيك مع الشركاء الحكوميين أو المجتمعيين، بالإضافة إلى الوحدات الاستشارية والتنفيذية. ويسهل توزيع المسؤوليات فاعلية وكفاءة التخطيط والتنفيذ والمحاسبة. ومن المتوقع ألا تتساوى المؤسسات الأهلية كافة في درجات التشعب الإداري، إلا أنه يفترض التناسب بين احتياجاتها وتشعبها التنظيمي في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة. وأخيراً، فإن استعانة المؤسسات الأهلية بالخبراء الخارجيين أو مراكز البحوث وبيوت الخبرة في بلورة قواعد حوكمة ملائمة لاحتياجات كل مؤسسة لهو أمر شائع في النماذج العالمية. وأكد مسؤولي المؤسسات الأهلية الذين ألتقاهم فريق العمل (عن بعد) استعانتهم ببيوت خبرة ومراكز بحثية، للقيام ببعض المهام التي يصعب على المؤسسات الأهلية المتوسطة والصغرى تخصيص أقسام لها، مثل تقويم الأثر



وجمع المعلومات قبل تخطيط البرامج¹. ويؤصل ذلك لتعاون وشراكات بين المؤسسات الأهلية وغيرها من الجهات المجتمعية والحكومية المساندة.

◆ الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتطويرها. تجلي في الممارسات العالمية الدور الجوهرية الذي تلعبه الكوادر البشرية في المراحل المختلفة من حوكمة المؤسسات الأهلية وإدارة عمليات المنح وتقويمها. وقدمت الممارسات العالمية نماذجاً متنوعة لآليات استقطاب هذه الكوادر، والحفاظ عليها في القطاع غير الربحي، وتأهيلها بما يتناسب مع احتياجات هذا القطاع. وتمثلت خطوات إعداد الكوادر البشرية في النماذج العالمية فيما يلي.

أولاً: عقدت المؤسسات الأهلية شراكات مع جملة من البرامج الدراسية والمراكز البحثية لإعداد الكوادر المؤهلة بصورة متناسبة مع رسالة القطاع غير الربحي وآليات إدارته وحوكمته. وتفاوتت درجات الشراكة ما بين الدعم الكامل، مثل كلية هيرتي الألمانية، وحتى التعاقد الجزئي أو الموسمي، كالحال مع مركز فعالية العمل الخيري في بريطانيا. وتتميز هذه البرامج بتصميمها الخاص المعني بالقطاع الخيري وغير الربحي لضمان الكفاءة والفعالية.

ثانياً: استقطاب الكفاءات بالأجور والمزايا الوظيفية ومراجعتها بصورة دورية للتأكد من عدم فقدان هذه الكفاءات لصالح القطاع الربحي أو الحكومي.

ثالثاً: تمثيل المرأة والشباب بصورة متنامية في هذه الكوادر لضمان النفاذية إلى شرائح أوسع والانفتاح على أفكار جديدة. وتوصي الدراسة بتبني المؤسسات الأهلية السعودية لهذه الخطوات لتأهيل كوادرها البشرية، وضمان الاحتفاظ بها، وتطوير مهاراتها.

◆ الابتكار في آليات الاستثمار بما يتوافق مع الشريعة وحجم المؤسسات الأهلية. أثبت استعراض الممارسات العالمية في آليات استدامة أصول المؤسسات

1- لقاء فريق العمل مع تيم سلينسبي، مسؤول برنامج المهارات والتعليم في مؤسسة لويديز ريجيستر البريطانية. عقد بتاريخ 13 ديسمبر 2023؛ لقاء فريق العمل مع ويليام ماتيليو - كنت، مسؤول برامج مؤسسة بورتيكس البريطانية. عقد بتاريخ 18 يناير 2024؛ لقاء فريق العمل مع كريس كاردونا وكليز بولكينج، مسؤولي برنامج دعم العمل الخيري في مؤسسة مارك آرثر الأمريكية. وعقد بتاريخ 22 يناير 2024.

الأهلية ريادة النماذج السعودية في هذا المجال. فالمؤسسات العالمية الكبرى تتمتع بأوقاف مماثلة لنظيراتها الأقدم بالمملكة، كما أن انخراط بعض المؤسسات العالمية في استثمارات عالية المخاطر هدد أحياناً أصولها وعرضها لأزمات مالية. وفي إطار سعي المؤسسات السعودية لآليات استثمارية مبتكرة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية، قد تبدو الاستثمارات الوقفية في دول إسلامية أخرى كماليزيا وإندونيسيا أكثر ملائمة للبحث والتقصي في هذا السياق. والأفضل هو ابتكار آليات محلية، يمكن الاستعانة في تطويرها ببعض الجهات الاستثمارية العالمية التي تخصصت في السنوات الأخيرة في تقديم خدمات استشارية مالية للقطاع غير الربحي مناسب لسياقاته المجتمعية ومرجعياته الدينية، كأذرع بنك دويتشه الألمانية. ويستدعي ذلك عقد شراكات مع هيئة الأوقاف السعودية وتفعيل دورها بالتعاون مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات.

◆ الاهتمام باستكشاف الاحتياجات المجتمعية قبل التخطيط، وقياس الأثر بعد التنفيذ. أبرزت الممارسات العالمية المشار إليها في الدراسة العديد من آليات التعرف على أولويات مجتمعاتها المحلية واحتياجاتها بهدف تصميم برامج المنح المتوافقة معها. كما تكرر في هذه الممارسات عرض جهود تقويم الأثر، سواء على صعيد كفاءة وفعالية برامج المؤسسات أو على مستوى التغيير المجتمعي.

◆ وبالنظر للتحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة السعودية بالتزامن مع تنفيذ رؤية 2030، بات من الضروري تطوير المؤسسات الأهلية المحلية لعدد من آليات استكشاف الاحتياجات المحلية، وخاصة على مستوى المناطق الفرعية، وتقويم الأثر فيما بعد تنفيذ المشروعات المتلقية. ويمكن اقتباس الآليات العالمية في هذا المجال وتوطينها محلياً، أو تطوير آليات محلية مبتكرة. وقد تتكاتف مساعي المؤسسات مع جهود المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة لإتمام هذه المهمة.

◆ تأسيس بنية تحتية للقطاع غير الربحي من الجهات المساندة وبيوت خبرة ومراكز البحوث. تنشط المؤسسات العالمية بالاستناد إلى بنية تحتية متكاملة من الجهات المجتمعية والحكومية المتعاونة والمساندة لجهود المؤسسات. وتشمل



الجهات المتعاونة وسائل الإعلام التنموي ومراكز بحوث القطاع غير الربحي والمجتمع المدني وبيوت الخبرة الاستشاري المعنية بهذا القطاع وجمعيات المؤسسات الأهلية.

وتوفر هذه الجهات العديد من الخدمات المعلوماتية والاستشارية والدعم التنفيذي وقواعد البيانات والأدلة الاستراتيجية والتشبيك ودراسات الجدوى للمؤسسات الأهلية. وتقل هذه الخدمات من نفقات تشغيل المؤسسات الأهلية المتوسطة والصغيرة، فيما تضمن لها النفاذية إلى خدمات عالية الجودة. كما تصمم هذه الجهات خدمات خاصة للمؤسسات الكبرى لتلائم مراحل توسعها وتنوع أنشطتها. وتبرز مجدداً أهمية دور المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس المؤسسات في إنشاء هذه البنية التحتية من الجهات الداعمة، والإشراف عليها، والتنسيق فيما بينها، والرقابة على جودة خدماتها.

التوسع في الشراكات العابرة للقطاعات المجتمعية والحكومية. رصدت الدراسة العديد من الشراكات الناجحة بين المؤسسات الأهلية وبعضها البعض، وبينها وبين جهات مجتمعية أو حكومية أخرى. وامتدت هذه الشراكات لفترات زمنية طويلة، وكان للكثير منها عميق الأثر الاجتماعي. وظهرت بوتيرة عالية، وتم مأسسة بعضها في صورة مستدامة.

وحفزت رؤية 2030 جهود التشبيك بين القطاعات الحكومية والربحية وغير الربحية من خلال الشراكات بين هذه القطاعات، وآليات الإسناد الحكومي للمؤسسات الأهلية والجمعيات الخيرية. ومن ثم، تبدو التجربة العالمية ملهمة للتطوير المحلي على صعيد تكييف آليات الشراكة وأدواتها التنفيذية ومجالاتها الناجعة. وأشارت الدراسة إلى المكاتب الاستراتيجية كنماذج فعالة لمأسسة آليات استكشاف مجالات الشراكات الحكومية مع القطاع غير الربحي، وإطلاقها وتنسيقها. وهي أدوات يسهل اقتباسها محلياً في البيئة السعودية بالتعاون مع مجلس المؤسسات والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

رفع الوعي المجتمعي بثقافة القطاع غير الربحي واستهداف شرائح مجتمعية جديدة. يكشف حجم أصول المؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي

عن تجذر ثقافة العطاء الخيري في البلاد. إلا أن التحولات التي يشهدها القطاع غير الربحي في الوقت الراهن باتت تتطلب مزيد من التعريف بثقافة العطاء التنموي والعمل الخيري الاستراتيجي، وآليات تفعيلها وتنفيذها. كما أن تزايد نسبة الشباب في المجتمع السعودي تتطلب أيضاً توظيف الأدوات التقنية المناسبة للنفوذ إلى هذه الشريحة المهمة، ونقل خبرات القطاع غير الربحي لهم، والاستعانة بأفكارهم الإبداعية في تطويره، والتعرف على احتياجاتهم ومطالبهم منه. وأبرزت الدراسة العديد من الممارسات العالمية المميزة في هذا الصدد والتي يمكن توطيئها محلياً والبناء عليها لإطلاق الطاقات الشبابية التطوعية والاحترافية في القطاع غير الربحي.

◆ الانطلاق نحو عالمية القطاع غير الربحي السعودي في التعريف بالنموذج والترويج له. استطاعت المؤسسات الأهلية العالمية الترويج لأنشطتها ودورها المجتمعي، مما يحفز بذل جهوداً مشابهة لإبراز نجاحات المؤسسات الأهلية السعودية، وتسويق جهودها على الصعيدين الإقليمي والعالمي. فبالرغم من تمتع النماذج العالمية بعدد من المزايا الإدارية والتنظيمية، إلا محاولات تكييف هذه الممارسات في المجتمع السعودي بينت توافر الكثير من مقومات النجاح محلياً. ولا تحتاج الكثير منها إلا إلى تنسيق جيد وتفعيل نشط. وفي إطار الجهود الحالية لتطوير القطاع غير الربحي، تحتاج المؤسسات المحلية إلى التعريف بنموذجها وأنشطتها لتلقي التغذية الاسترجاعية عليها من الفاعلين المناظرين في المجتمعات الأخرى، ونقله ومشاطرته معهم في عولمة لأفضل الممارسات المحلية.

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

الملاحق

الملحق رقم (1):

إجمالي اقتراحات حضور ورش العمل من الاحتياجات الأخرى

يضم الجدول التالي كافة الاحتياجات الأخرى التي اقترح مسؤولو المؤسسات الأهلية السعودية الذين حضروا ورش العمل الثلاث في الرياض والدمام وجدة إضافتها إلى خارطة الاحتياجات المقترحة من قبل فريق عمل دراسة «أفضل الممارسات العالمية للمؤسسات الأهلية». وجرى ترميز هذه الاقتراحات على النحو التالي: **يمثل اللون البرتقالي** مقترحات الاحتياجات الأخرى التي ذكرها الحاضرون في فئة ما من فئات الاحتياجات، فيما أدرجتها خريطة فريق العمل بالفعل في فئات أخرى. ومن ثم، رصد فريق العمل التصويت عليها، ورتبها في مدى الاحتياج إليها وأولويتها كما تضمنه التصويت عليها في فئتها داخل الخريطة المقترحة. **ويعبر اللون الأزرق** عن المقترحات التي تخرج من نطاق الدراسة بسبب صعوبة مضاهاتها بالممارسات العالمية أو عدم ارتباطها بنطاق الدراسة. **فيما يبرز اللون الأخضر** المقترحات الأخرى المميزة التي ستدمج في خريطة الاحتياجات، ويخضع تصنيف أولوية مقترحات اللون الأخضر وفقاً لمعدل تكرارها في ورش العمل الثلاث ودرجة قبولها من الحاضرين أثناء المناقشات، كما رصدها فريق عمل الدراسة.



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الداخلية	استراتيجية المؤسسة	1 - التأييد والمناصرة 2 - المشاركة المالية. 3 - وجود خرائط حرارية للاحتياج من جهات غير تنفيذية 4 - التركيز على قضايا مجتمعية أكثر من التركيز على الفئات 5 - دراسة الوضع الحالي للمؤسسة والبيئة والفجوات المجتمعية قبل تحديث الخطة الاستراتيجية 6 - البرامج التقنية المساعدة في متابعة تنفيذ الخطط 7 - تحقيق الاستدامة المالية 8 - الاهتمام الوظيفي وتأهيله 9 - تحسين جودة الحياة للمستفيد المباشر 10 - تفعيل الشراكات 11 - تحالف أكثر من مؤسسة في التدخل في أهداف مجتمعية مشتركة 12 - البرامج التأهيلية المتخصصة في تطوير أخصائي استراتيجي في قطاع المؤسسات الأهلية 13 - القدرة على استشراف المستقبل ومعرفة الاحتياج قبل وضع الخطة 14 - الحصول على توافق داخلي على التوجه الاستراتيجي 15 - التنمية المجتمعية والإنسانية وبناء شراكات مجتمعية داخلية وخارجية لتنفيذ الخطط 16 - الاحتياج الى تحقيق الاستدامة المالية 17 - تحقيق قياس الأثر 18 - مركز دراسات لدراسة الاحتياجات المجتمعية	1 - الشراكات والتحالفات 2 - تفعيل الدراسات الاستراتيجية. 3 - مراعاة شروط الواقع 4 - رفع مستوى الوعي الاستراتيجي والمؤسسي لدى المؤسسين والصف الثاني. 5 - تطوير العاملين في المؤسسات وفق أفضل الممارسات والمعايير العالمية 6 - تحديد استراتيجية التوجه والابتكار في المشاريع 7 - التحليل الاستراتيجي 8 - بناء التوجهات الاستراتيجية.	1 - التركيز المناطق 2 - منهج الاستدامة وتمكين عناصر تحقيق الأهداف. 3 - تحديد الفئة العمرية 4 - التخصص في التعليم.



مجالات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدمام	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الداخلية	القيادة والثقافة المؤسسية	1- التعليم المركز والنوعي مثل الذي تقدمه جامعة إنديانا 2- وضوح وتحديد أولويات العمل لدى العاملين وإخلاص النية في العمل الخيري 3- الحرص على بناء الصف الثاني من القياديين 4- تفعيل مبدأ التفويض وفق أطر واضحة (متضمنة ضمن آليات اتخاذ القرار) 5- تعزيز ثقافة التطوير الذاتي لدى العاملين 6- نحتاج في المؤسسات الى مواكبة أحدث الممارسات من خلال تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة واقامة دورات تطويره في مجالات المؤسسة 7- الاستطلاع والزيارات للجهات المماثلة والشبيهة 8- تعزيز مشاركة الخبراء والمستشارين والمحكمين من خارج المؤسسة 9- التقييم والتقويم المستمر من جهة محايدة 10- وجود ما سمى بالمنظمة المتعلمة 11- الاهتمام بصقل مهارات الموظفين لتكوين قيادين جيدين	1- العناية بالصف الثاني. 2- معالجة عدم الاستقرار الوظيفي. 3- مشكلة الثقة تأتي على حساب الكفاءة. 4 - إعداد القيادات للقطاع غير الربحي. 5- على أساس التخصص. اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب 6- تبني القيادة بناء الاستقرار للموظفين من خلال وضوح المسار الوظيفي 7- تجهيز صف ثاني مميز يكونوا قيادات المستقبل 8- اللقاءات الدورية المهنية بين المهتمين لتبادل الخبرات 9- العناية بتأهيل مجالس الأمناء 10- برامج تطوير اداء العاملين	1- آلية للتواصل بين القيادات التنفيذية وما دونهم. 2- التكتل بين المؤسسات.



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدمام	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الداخلية	الإدارة المالية والاستثمار	1- وجود الاوقاف والمؤسسات المشتركة 2- الاستثمار المجتمعي 3- بنك استثماري للقطاع غير الربحي 4- تمكين الاستثمار الاجتماعي (إسناد حكومي الدخول في تقديم الخدمات) سيتم تناول الممارسات في جانب الاستثمار الاجتماعي (بغض النظر عن وجود الاسناد الحكومي من عدمه) 5 - الاستثمار في الاوقاف	1- بناء نموذج استثمار مع مراعاة الغرض الأساسي للوقف. 2- الاستثمار المجتمعي والوقف 3- الشركاء من البنوك والشركات المتخصصة 4- حاضنات لإدارة الاستثمار الوقفي 5- تأسيس برامج أكاديمية للاستثمار الوقفي 6- يتبنى مجلس المؤسسات لجنة استثمار مشتركة تكون استشارية للجهات 7- استحداث منصات مالية للمشاريع الوقفي.	1- تخصيص إدارة للاستثمار مع كفاءة موظفيها لخلق استثمارات. 2- تدريب الموظفين على الاستثمار الكفاء. 3- تنفيذ شراكات مع بيوت خبرة في مجال الاستثمار.



مجالات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الداخلية	الموارد البشرية	1- الخدمات المساندة مهمة 2- التقنية 3- التطوع 4- التنوع في برامج تدريب القوى البشرية 5- وجود اكاديميات وحاضنات ومعامل ابتكار تسهم في بناء الموارد البشرية للقطاع 6- وضوح السلم والوصف الوظيفي وخطة نمو مهنية للموظفين. 7- تقديم الاستقرار الوظيفي	1- بناء منظومة احتياج وبرامج مشتركة. 2- لقاءات بين الموظفين في المؤسسات المختلفة. 3- توحيد السلم الوظيفي. 4- وضع خارطة طريق لتطوير الموظفين. 5- صناعة الولاء لدى العاملين في الجهات. 6- شهادات مهنية ودرجات علمية في المجال 7- وضوح السلم الوظيفي وخطة الارتقاء للموظفين 8- وجود سلم رواتب ومراتب للموظفين مع وجود تقييم وتطوير مهني 9- بناء منظومة واحتياجات مهنية مشتركة بين المؤسسات 10- مركز دراسات	1- تغيير الصيغة من "عقد دورات" إلى "الحرص على تطوير مهارات الموظفين". 2- توضيح سلم وظيفي متفق عليه بين المؤسسات. 3- ربط تقويم الموارد البشرية وخطط الأداء باستراتيجية المؤسسة. 4- وضوح الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي. 5- الاستفادة من الابتعاث للخارج بتخصص بعثات للتخصص في القطاع غير الربحي.



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدمام	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الداخلية	بناء قواعد معرفية	1- قواعد متاحة للجميع 2- بنك للمنهجيات 3- دراسات مسحيه للفجوات المجتمعية حتى يتم الاستفادة منها 4- ان يكون هناك ادارة معرفية حقيقية ومهنية في القطاع تخدم جل المجالات 5- مركز دراسات وتحليل للقواعد المعرفية 6- بناء مرجع للمعرفة داخل المؤسسة 7- تشارك المعرفة مع الآخرين	1- بنك معلومات. 2 - تدوين الخبرات التخصصية. 3 - نمذجة الخبرات والمعرفة.	1- إثراء العمل بالعضويات بالمؤسسات الدولية. 2 - بنك معلومات مشترك بين المؤسسات المانحة 3 - حضور المؤتمرات 4 - منصة موحدة للبيانات تفاعلية ومتجددة 5 - مركز دراسات



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الخارجية	التفاعل مع الجمعيات الخيرية	1- تأهيل الجمعيات في قضية المانح 2- اللقاءات الدورية 3- منصة تقييم مشتركة بين المؤسسات للجمعيات الأهلية وكذلك العكس 4- وجود المجالس التنسيقية ووجود المنصات ذات الطابع التنسيقي لمعرفة المجالات المماثلة والشراكة في تنفيذ برامج مشتركة 5- ان يتم دعم الجمعيات للتغيير، حسب متطلبات المجتمع وحاجاته ، وعدم البقاء في نفس الدائرة السابقة	1- مشكلة تباين أساليب المنح وعدم الإفصاح عنها من المؤسسات المانحة. 2- تمحور أهداف الجمعيات حول مطالبها المالية وليس الربط مع الأهداف المجتمعية. 3- التواصل المستمر مع الجمعيات الأهلية 4- إتاحة الخطط ومجالات الاهتمام وطرح برامج تطويرية لردم الفجوة 5- اهمية تنوع عمل ومجالات المنح	1- التعرف على مستوى الرضا عن أداء الجمعيات الخيرية. 2- إصدار تقارير دورية من الجمعيات الأهلية. 3- وضع معايير عامة للمنح مع الحفاظ على المعايير الخاصة بكل مؤسسة. 4- الوضوح والشفافية وقلّة الهدر 5- نتائج قياسها في المعايير المعتمدة وتقارير عن مشاريعها 6- تحقيق أهداف المؤسسة 7- اجتماعات دورية 8- تقرير قياس الأثر الاجتماعي 9- بناء مؤسسي.



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الخارجية	التفاعل مع الجهات الحكومية	1-تنوع منابر وكيانات التنسيق والشراكة 2-المشاركة في الملتقيات 3-تأسيس وحدات داخل المقرات الحكومية 4-الاستفادة من خبرات وكفاءات الجهات الحكومية لسهولة تنفيذ بعض البرامج المشتركة	1-تغيير كلمة "تطوير" إلى "تحسين التشريعات". 2-تفعيل الشراكات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية. 3-إعطاء الضمانات لاستدامة المشاريع. 4-تمكين القطاع الثالث والشراكة في سن التشريعات وتصميم البرامج. 5-إدارة متخصصة للشراكة مع المؤسسات الاهلية لدى الحكومية.	1-اللتزام بنود الشراكة. 2-الحفاظ على نسب النتائج لطرفي الشراكة. 3-تسهيل الوصول للمستفيدين من خدمات المؤسسات الأهلية. 4-تبادل الثقة والمشاركة في القرارات 5-اشراك القطاع غير الربحي في التخطيط



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الخارجية	التفاعل بين المؤسسات الأهلية مع بعضها البعض	1- منصة مشتركة 2- تبادل وإعارة الموظفين 3- التعاون في المناسبات ذات الهدف المشترك 4- وجود منصات متخصصة في التشبيك 5- تنظيم الزيارات التبادلية بشكل منهجي من قبل الجهات التنسيقية 6- تنظيم الزيارات العالمية على مستوى القطاع 7- تنفيذ مبادرات نوعية مشتركة 8- منصة للتواصل بين المؤسسات الأهلية	1- مركز تحكم بين المؤسسات الأهلية لإدارة المشاريع المختلفة. 2- تبادل المعرفة 3- المعلومة و التحالف والتكامل	1- التعاون في قضايا الاستدامة المالية. 2- الاستفادة من الكفاءات بالتعاون 3- خبرات المنح 4- تكامل الجهود في المنح 5- تعاون الخبرة 6- منصة تفاعلية 7- لقاءات دورية على جميع الإدارات 8- تدوير في العاملين بين المؤسسات لمن يرغب الانتقال 9- مركز خدمة للمؤسسات المانحة (ترشيح ودراسة ومتابعة المشاريع مشترك)



مجلات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الخارجية	التفاعل مع الجامعات والمراكز البحثية	1- المشاركة في طرح الحلول لتحديات القطاع 2- تقديم برامج التطوع و برامج تطوع الخبراء (بروبونو).	1- التعاون وليس الشراكة. 2 -تصميم نموذج لسد الفجوة بين القطاع الأكاديمي والقطاع الخيري. 3 - فهم طبيعة الكراسي الوقفية الجامعية. 4 -الاستفادة من هذه الكراسي من خلال اللجان واللجان الفرعية. 5 -فتح تخصصات عليا احترافية في المجال 6 -الدراسات التي تصب في أهداف الجمعيات والمؤسسات الأهلية المعلومة من الجامعة والاستفادة من الممكّنات التي تملكها (غير المالية) 7 -مواصلة الدراسات بواقع العمل.	1 - إضافة بيوت الخبرة. 2 -يعطون البحوث الاجرائية التطبيقية أهمية أكثر 3 -الشراكة مع المؤسسات المهنية وليس فقط الجامعات.

مجالات الاحتياجات	الاحتياجات الفرعية	الدعم	الرياض	جدة
احتياجات القدرات الفنية		لا يوجد	1- معالجة ضعف الاحترافية في تصميم المشاريع. 2 - ضعف تنفيذ المشاريع الاستباقية التي تطرحها المؤسسات الخيرية. 3- مركز دعم و مرجع رسمي.	1- تصميم وصناعة المبادرات والمشاريع 2 - خطة إدارة المخاطر
احتياجات البيئة المساندة		لا يوجد	1- مركز تفعيل الذكاء الاصطناعي والتقني 2 - مؤسسات قانونية 3 - مراكز ابحاث متخصصة من ابناء القطاع ودعمها وتبنيها 4 - استقطاب كفاءات متميزة في شتى المجالات.	1 - نظام تقييم AI 2 - ضعف الاحترافية في مجال الإعلام. 3 - استثمار قدرات المتطوعين. 4 - التحول الرقمي.



الملحق رقم (2):

نموذج تدوين مرئيات مجموعة التركيز حول كل احتياج

اسم/رقم المجموعة		
عنوان الاحتياج		
تفاصيل الاحتياج والممارسات التي تناولها الاحتياج		
آليات التنفيذ	ما هي مرئيات ومقترحات المجموعة من حيث تطبيق هذه الممارسات على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية.	
مسؤولية التنفيذ		
شركاء التنفيذ		
التحديات التي تواجه التنفيذ		
○ الممارسات التي تم تناولها استوفت وغطت جميع جوانب الاحتياج.		ما هي درجة شمولية وتغطية الممارسات التي تناولتها الدراسة ضمن هذا الاحتياج (اختيار واحد من الاختيارات)
○ الممارسات التي تم تناولها استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج.		
○ الممارسات التي تم تناولها استوفت وغطت بعض جوانب الاحتياج.		
○ الممارسات التي تم تناولها استوفت وغطت - جزء بسيط من جوانب الاحتياج.		
○ الممارسات التي تم تناولها لم تستوف جميع جوانب الاحتياج.		
		تكرماً توضيح رأي المجموعة حول إجاباتها على سؤال درجة شمولية وتغطية الممارسات التي تناولتها الدراسة ضمن هذا الاحتياج

الملحق رقم (3):

آراء مجموعة التركيز في تقويم درجة شمولية الممارسات المتناولة للاحتياجات المحلية

- الممارسات المتناولة في الدراسة غطت معظم جوانب الاحتياجات **باللون الأخضر**.
- الممارسات المتناولة في الدراسة غطت بعض جوانب الاحتياجات **باللون الأزرق**.
- الممارسات المتناولة في الدراسة غطت جزءاً بسيطاً فقط من جوانب الاحتياجات

باللون البرتقالي.

م	الاحتياج	ماهية درجة شمولية وتغطية الممارسات التي تناولتها الدراسة ضمن هذا الاحتياج	توضيح رأي المجموعة حول اجابته على سؤال درجة شمولية وتغطية الممارسات التي تناولتها الدراسة ضمن هذا الاحتياج
1	امتلاك البيانات لإعداد الخطط الاستراتيجية وبناء المبادرات	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	شكراً.. وعمل كبير
2	التعرف على الاحتياجات المجتمعية وربطها بمنظومة المنح	الممارسات استوفت وغطت جزء بسيط من جوانب الاحتياج	اعتمدت الدراسة على كل الموضوع من داخل المؤسسة
3	آلية تحديد مجال التركيز وتحديد مناطق المنح	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	نرى أهمية الموضوع وأثر في تحقيق أهداف التنمية للمجتمع وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة.
4	تحقيق كفاءة وفعالية مجلس الأمناء	الممارسات استوفت وغطت بعض جوانب الاحتياج	شكراً
5	مشاركة المؤسسات المانحة باللجان الحكومية المختصة لصناعة القرار	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	إيجاد المنتج المحلي لنماذج التدخل مع صاحب القرار. صعوبة الاستدلال بالنماذج العالمية لاختلافها عن المجتمع المحلي.



م	الاحتياج	ماهي درجة شمولية وتغطية الممارسات التي تناولتها الدراسة ضمن هذا الاحتياج	توضيح رأي المجموعة حول اجابتها على سؤال درجة شمولية وتغطية الممارسات التي تناولتها الدراسة ضمن هذا الاحتياج
6	رسم صورة ذهنية إيجابية عن القطاع المانح	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	أضافت المجموعة بعض التفاصيل على المقترحات الست المذكورة
7	تكامل بين المؤسسات الأهلية والجهات	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	شكراً
8	معايير الحوكمة والمحاسبة والسلامة المالية للمنح	الممارسات استوفت وغطت بعض جوانب الاحتياج	تحسين صياغة بعض العبارات «تجفيف منابع الفساد» لأنها تفترض وجود الفساد.
9	ضمان استدامة المؤسسات	الممارسات استوفت وغطت بعض جوانب الاحتياج	تخلو من الابتكار
10	واقع المؤسسات المانحة تقنياً	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	واقع المنصات التقنية في لمؤسسات المانحة والخيرية في المملكة يعتبر متقدم إلى حد كبير ولم يخدم في التعريف والنشر والتسويق.
11	إجراءات وأدوات دراسة المشاريع	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	شكراً
12	المتابعة والتقييم وقياس الأثر	الممارسات استوفت وغطت معظم جوانب الاحتياج	نقترح وجود خارطة للأثر بإشراف مركز تنمية القطاع

الملحق رقم (4):

آراء مجموعة التركيز في إمكانات تكييف الممارسات العالمية في البيئة السعودية: آليات التنفيذ، ومسؤولية التنفيذ وشركاء التنفيذ، والتحديات التي تواجه التنفيذ.

م	الاحتياج	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	شركاء التنفيذ	التحديات التي تواجه التنفيذ
1	امتلاك البيانات لإعداد الخطط الاستراتيجية وبناء المبادرات	- الملتقيات - لجان التشبيك والشراكات - فرق عمل - تأسيس بيوت خبرة - منهج تدريبي - كيان يهتم بتنفيذ التدريب - ربط علاقة استراتيجية مع الكيانات الحكومية - هيئة الإحصاء والجهات الأخرى - منصة مقاصة المعلومات والبيانات - تقديم مقترح لتمثيل القطاع غير الربحي مع أعلى جهة في الدولة تمثيل القطاع.	- المجالس - التنسيق - المؤسسات - الرئيسة - الجامعات - الوحدات - الاشرافية	الجهات الوسيطة	- المرجعية - فعالية الإشراف الفني - التشريعات - وعي المؤسسات - ضعف التكامل بين أفراد القطاع
2	التعرف على الاحتياجات المجتمعية وربطها بمنظومة المنح	- عمل مراكز بحثية - مشتركة في كل الجامعات يشارك فيها القطاعات الحكومية والخاصة والخيرية لرصد الاحتياجات في كل منطقة ويكون هناك تنسيق وإشراف من مجلس المؤسسات	- مجلس - المؤسسات - يشرف على الجامعات	- الجامعات - الجهات الحكومية - الجمعيات الخيرية - المؤسسات الأهلية	- استكشاف - الاحتياجات المجتمعية - الفعلية لكل منطقة



م	الاحتياج	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	شركاء التنفيذ	التحديات التي تواجه التنفيذ
3	آلية تحديد مجال التركيز وتحديد مناطق المنح	-استنطاق المانح لتحقيق معيار اهتمامات المانح وخبراته وجغرافيتها. -قياس فرصة النجاح	المانح من ينوب عنه سواء كان مجلس نظار أو أمناء.	-وزارة الموارد البشرية -مجالس الجمعيات والمؤسسات -الجمعيات المتمكنة -المستشارين	-مدى عمق قناة المانحين -العمل على استخدام المقاصد الشرعية (المرجعية الشرعية والعلمية).
4	تحقيق كفاءة وفعالية مجلس الأمناء	-إنشاء إدارة تأسيس المؤسسات الأهلية -إصدار نموذج حوكمة تسعى المؤسسات الأهلية لتطبيقه - صناعة مجموعة من المحفزات	-المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي -مجلس المؤسسات	شكراً	ضعف الوعي - غياب المحفزات - ضعف المراجع والمواصفات والمقاييس
5	مشاركة المؤسسات المانحة باللجان الحكومية لصناعة القرار	-تفعيل أدوار مجالس المؤسسات والجمعيات الأهلية والمجالس الفرعية. -مشاركة البيانات الجمعيات لمجالس المؤسسات والجمعيات الأهلية والمجالس الفرعية. -إشراك مجالس المؤسسات والجمعيات الأهلية والمجالس الفرعية في صنع القرار. -تأسيس مراكز متخصصة لدعم صناعة القرار لتدريب والتأثير على صنع القرار.	-مجلس المؤسسات الأهلية	-وزارة الموارد البشرية. -المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. المراكز المشابهة (هيئة الخبراء في مجلس الوزراء).	-تنوع مستويات مصادر التشريعات واتخاذ القرار، وصعوبة التنسيق بينها وتغير صاحب القرار.

م	الاحتياج	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	شركاء التنفيذ	التحديات التي تواجه التنفيذ
6	رسم صورة ذهنية إيجابية عن القطاع المانح	- صناعة المتحدث الإعلامي - التعاقد مع الشركات الإعلامية المتخصصة لإدارة التواصل الاجتماعي	المؤسسة المانحة	- مجلس المؤسسات لعمل استراتيجية عامة للقطاع تسهم فيها جميع المؤسسات	فكرة تعارض العمل الخيري.
7	تكامل بين المؤسسات الأهلية والجهات المجتمعية	- عقد لقاءات دورية - تفعيل مجتمعات الممارسة - تفعيل المشاركة في اللجان - ورش عمل مع الجهات ذات العلاقة - إنشاء منصة الشراكات - أداة لنشر ممارسات الشراكات الناجحة - تأسيس جهة تحمل على عاتقها تفعيل الشراكات - تقرير سنوي عن الشراكات بين المؤسسات الأهلية - تخصيص جائزة سنوية لأفضل شراكة	- مجلس المؤسسات - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	شكراً	- عدم الوعي بأهمية الشراكات - ضعف التنسيق - شح المعلومات - قلة الممارسات المتميزة



م	الاحتياج	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	شركاء التنفيذ	التحديات التي تواجه التنفيذ
8	معايير الحوكمة والمحاسبة والسلامة المالية للمنح	- تفعيل تطبيق معايير الحوكمة والسلامة المالية المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.	-المركز الوطني للقطاع غير الربحي -تفعيل أدوار اللجان الداخلية (لجان المراجعة والمخاطر)	-المستشارين -المكاتب القانونية	-مصطلح الحوكمة يحتاج إلى تعريف مرجعي -تطوير بعض الممارسات المؤسسية ونشرها مثل: صياغة نظرية المؤسسة وهي تصف بيانات المؤسسة وتدخلها في تنمية المجتمع "قصة المؤسسة".
9	ضمان استدامة المؤسسات	المقترحات المطروحة تمثل الواقع الحالي. وتخلو من الابتكار لمواكبة التجارب العالمية	-الجهات المانحة ومجلس المؤسسات لزيادة الوعي	-مجلس المؤسسات -هيئة الاوقاف	الابتكار و وجود التشريعات
10	واقع المؤسسات المانحة تقنياً	-التواصل مع الجهات المتميزة تقنياً. -المراكز المتخصصة في الجوانب التقنية. -مكان يجمع المشاريع المتميزة المقيمة لمشاركتها مع المؤسسات الناشئة لتقديم ما يحتاجها .	-مجلس المؤسسات الأهلية (تنسيقي) -الإدارات التقنية في المؤسسات المانحة وإدارات المنح	مجلس المؤسسات والمؤسسات الأهلية ومجالس الجمعيات وصندوق دعم الجمعيات والخمس الكبار من المؤسسات المانحة	-أمن المعلومات والخصوصية -قلة الكفاءات -سرعة التطور في التقنية -النسخة الاحتياطية والإجراءات البديلة للتقنية لضمان استمرارية الأعمال.

م	الاحتياج	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	شركاء التنفيذ	التحديات التي تواجه التنفيذ
11	إجراءات وأدوات دراسة المشاريع	- دليل استرشادي عام لمعايير المنح - منصة واداة تحكم المشاريع - تفعيل دورة لجنة المنح في المؤسسة - أداة لتقييم كفاءة المنح - فرق فنية تمكين المنظمات غير الربحية التي تحتاج لإنضاج مشاريعها	- مجلس المؤسسات - المركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي	- الجهات الفنية والتقنية - إمارات المناطق	- ضعف التواصل بين المؤسسات والمنظمات غير الربحية - عدم تمكين مجلس المؤسسات - الاعتماد على نفس الجهات المنفذة
12	المتابعة والتقييم وقياس الأثر	- التفريق بين المتابعة والتقييم "داخلي" - وقياس الأثر "وطني" - تحديد معيار موحد لقياس الأثر	- مركز تنمية القطاع غير الربحي	- مركز تنمية القطاع - مجلس المؤسسات - المؤسسات	- ضعف ثقافة القياس والمتابعة والتقييم

دراسة
أفضل
الممارسات
العالمية للمؤسسات
المانحة

المراجع



المراجع

- 1- إبراهيم بن علي المحسن، دراسة عن أداء المؤسسات والجهات المانحة في المملكة العربية السعودية، جزء من رسالة دكتوراه مقدمة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ما بين عامي (2020-2021).
- 2- اتجاهات المنح للمؤسسات الأهلية والأوقاف المانحة: في المملكة العربية السعودية: دراسة وصفية ميدانية، إعداد: المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بالتعاون مع مجلس المؤسسات الأهلية والشراكة مع أوقاف علي بن عبد العزيز الضويان وعبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيرية، صفر 1444 - سبتمبر 2022.
- 3- التقرير الختامي لورشة عمل احتياجات المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، إعداد: المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بالتعاون جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، رجب 1431.
- 4- تمكين القطاع غير الربحي في رؤية 2030، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/a-vision-that-empowers-giving>
- 5- ريهام أحمد خفاجي، «العمل الخيري الخليجي...النشأة والتطور» التقرير الإستراتيجي للعمل الخيري الخليجي (جدة: مركز مداد للبحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الأول، 2010).
- 6- ريهام أحمد خفاجي، «المؤسسات الخيرية الخليجية ومرحلة كوفيد (19): ركائز الدور الحالي وتصور لمهام المستقبل»، مجلة أوقاف (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، العدد 41، نوفمبر 2021)، ص. 56-98.
- 7- سامي بن سفر الشهراني، التحديات التي تواجه المجلس والمؤسسات الأهلية: ورقة عمل تحاول حصر أهم التحديات وتقدم أهم التوصيات لمستقبل المجلس والمؤسسات الأهلية، ملتقى المؤسسات الأهلية: تكامل الأثر.
- 8- علي بن محمد العلي الشهري، تقرير مجموعة تركيز «احتياجات المؤسسات



- المانحة في المملكة العربية السعودية»، مركز مداد للدراسات والبحوث، 2016.
- 9 - مجلس المؤسسات الأهلية، وثيقة «تحديات المؤسسات الأهلية».
- 10 - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عام 2022.
- 11 - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2021: حالة الجمعيات الأهلية.
- 12 - موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
<https://ncnp.gov.sa/ar>
- 13 - موقع مجلس المؤسسات الأهلية السعودية <https://www.cof.sa>
- 14 - موقع منصة إحسان للعمل الخيري، <https://ehsan.sa>
- 15 - واقع وأولويات دعم المشاريع الخيرية لدى المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص: دراسة تحليلية، إعداد: مركز أداة للاستشارات، ديسمبر 2019.
- 16 - وزارة التنمية البشرية المملكة العربية السعودية، دليل حوكمة المؤسسات الأهلية: الجزء الثاني معيار الشفافية والإفصاح، أبريل 2020.
- 17 - Amenomori, Takayoshi. (1993). edited by L.M. Salamon and H.K. Anheier. Defining the Nonprofit Sector: Japan. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No.15. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- 18- Anheier, H. K., & Leat, D. (2018). Performance Measurement in Philanthropic Foundations: The Ambiguity of Success and Failure. Taylor & Francis Group.
- 19- Anheier, Helmut and Seibel, Wolfgang. (1993). Defining the Nonprofit Sector: Germany, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No.6. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- 20- Arter, David. (1999). Scandinavian Politics Today, Manchester: Manchester University Press, pp.145165-.
- 21- Dafterdar, Mohammad Hisham. (July 2011). "Toward Effective Legal



Regulations and an Enabling Environment for Inalienable Muslim Endowments (Awqāf)". Islam and Civilisational Renewal. Vol. 2. Iss. 4.

22- Evaluation on Philanthropy: Perspectives from the Field. (N.D.). Grantmakers for Effective Organization & Council on Foundations.

23- Khafagy, Riham Ahmed. (2009). Global Philanthropy: Gulf Organizations and Lessons from Western Foundations, Global Studies Journal, Vol.2. No.1. pp.155170-.

24- Khafagy, Riham Ahmed. (2011). "Gulf Philanthropy: Structural, Domestic and Global Challenges," Working Series Papers, International Society for Third Sector Research, http://www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_istanbul/khafagy_wp10.pdf.

25- MAECENATA. (2007). The Philanthropy Market in Germany: An Overview, Munich, Germany.

26- Salamon, L.M., Anheier, H.K. (1992). In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification. Voluntas. 3, 267–309. <https://doi.org/10.1007/BF01397460>

27- Salamon, Lester M. & Sokolowski, S. Wojciech, and Anheier, Helmut K. (2000). Social Origins of Civil Society: An Overview." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No.38. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.



مجلس المؤسسات الأهلية
COUNCIL OF FOUNDATIONS



0500049310

www.cof.sa