



أوراق العمل والتجارب للملتقى التدريبي للمؤسسات الوسيطة

جمع وتنسيق
شركة الخبرات الذكية
للتعليم والتدريب
2013 - 1434



الملتقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



سنة الخير



الفكر

الصفحة	المتحدث	عنوان الورقة
٨	د. علي النملة	أدوار المؤسسات الوسيطة في تنمية العمل الخيري
٢٠	د. سالم الديني	مقومات نجاح المؤسسات الوسيطة
٥٦	أ. ياسر التويجري	تجربة مكتب الدعوة بالروضة في التسويق
٧٢	م. موسى الموسى	التنسيق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة
٩٠	أ. عبد الله الدويش	تجربة شركة جافا تايم
٩٨	م. سلطان الدويش	أدوار المؤسسات الوسيطة في تنمية المسؤولية المجتمعية
١٢٤	أ. محمد الخميس	تجارب في الاستدامة المالية للمؤسسات الوسيطة



تمهيد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وأجمعين ، ،
وبعد :

تضطلع العديد من المؤسسات الوسيطة بدور كبير في تنمية وتطوير العمل الخيري والعاملين فيه من خلال تقديم خدمات ومنتجات متنوعة لهذا القطاع المهم .
ومع توسع وانتشار هذه المؤسسات الوسيطة في المملكة احتاجت هذه الجهات لمزيد من التنسيق والتكامل والاستفادة من تجارب بعضهم البعض .

ومن هنا جاءت فكرة إقامة ملتقى تدريبي تعليمي للمؤسسات الوسيطة ، يساهم في تقديم حلول ورؤى وأدوار جديدة للمؤسسات الوسيطة حتى تمتن من إسهامها في تطوير العمل الخيري .
ويؤكد الحاجة لمثل هذا الملتقى كثرة المؤسسات الوسيطة المنتشرة في مناطق المملكة مع تباين في أدائها ومخرجاتها ، والقناعة بأن التقاء المتخصصين تحت قبة واحدة يساهم في التعاون والتكامل والاطلاع على أفضل الممارسات في كل مؤسسة وسيطة .

وإيماننا بأهمية اجتماع قيادات المؤسسات الوسيطة للتعلم والتدرب على خبرات جديدة فقد تبنت مؤسسة محمد وعبدالله السبيعي الخيرية ومؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية ووقف سعد وعبدالعزیز الموسى إقامة ملتقى متخصص للمؤسسات الوسيطة تقدم فيه العديد من أوراق العمل والتجارب النوعية ، وضم ذلك بين دفتي كتاب يستفيد منه الجميع . (وهو الكتاب الذي بين أيديكم) .

ختاماً ... نشكر رعاة هذا الملتقى على رعايتهم الكريمة ومبادرتهم الرائعة لإقامة هذا الملتقى ، ونسأل الله أن يكلل مساعيهم وأعمالهم بالتوفيق والقبول .



الورقة الأولى:

الملتقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



أدوار المؤسسات الوسيطة في تنمية العمل الخيري

تقديم

د. علي بن إبراهيم النملة

المدخل:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد؛

فإنَّ الحديث عن المؤسسات الوسيطة للقطاع الخيري تقوم على مفهوم مأسسة العمل الخيري وتحقيق العراقة فيه وتنمية أدائه، بحيث ينتظم العمل الخيري ويصل إلى المستفيد بسلاسة، بعيداً عن المنِّ والأذى، وبحيث يتحقَّق هدفُ سامٍ في العمل الخيري، لطالما كان طموحاً لكثير من القائمين على فعل الخير والوسطاء والوكلاء وأنوَّاب، وهو الوصول إلى المستحقين مباشرة، من منطلق القول: نصل إليك قبل أن تصل إلينا، لا سيَّما مع كثرة المتعطفين الذين هم أحق من غيرهم في البذل والعطاء وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم الذاتية الكامنة فيهم، تلك التي تحتاج إلى من يوقظها ويوقفها على قدميها؛ لتتطلق في خدمة المجتمع؛ ولتتحوَّل من آخذةٍ متلقيةٍ إلى معطيةٍ باذلةٍ.

لا يعني هذا المفهوم في الوصول إلى المستفيد «توصيل» المواد الإغاثية فقط، فهذه جزئية أولية من أوليات العمل الخيري المباشر، لا غنى عنها، لكنَّ مأسسة العمل الخيري تتخطى هذا الأداء - دون أن تغفله - إلى أن تجعل من المستحق غير مستحق.

يتحقَّق هذا التحوُّل من خلال الوسائل المتعدِّدة التي تضطلع بها الحكومات (القطاع الحكومي أو العام) والقطاع الأهلي أو الخاص والقطاع الثالث أو الخيري، المتمثل في الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية. وقد يكون من أبرزها وأقربها إلى الذهن في انتشار المحتاج من حال الحاجة والعازة، ذلك المنحى المتمثل في التأهيل والتدريب ودراسات الجدوى للمشروعات التجارية والخدمية الصغيرة والحاضنات، وتبني ذوي الطموحات المنتجة للسلع والخدمات والرؤى والأفكار.

المؤسسات الوسيطة:

وقد لا تكون جميع الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية مؤهلة وحدها إلى القيام المباشر في تحقيق هذه النقلات النوعية في أدائها، فتستعين بالله تعالى ثم بالمؤسسات الوسيطة، التي تكفل لها تقديم هذه الخدمات بمساندتها وتلبية حاجات لها ضرورية؛ للارتقاء بخدماتها وتوسُّعها الأفقي بالإضافة إلى التوسُّع الرأسي، إما بالقيام بهذه النقلات النوعية مباشرة، نيابةً عن الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية، أو بتقديم الدراسات ووضع الإستراتيجيات والخطط التي تضمن - بإذن الله تعالى - نجاح هذه المشروعات والبرامج، ومن ثمَّ تسهم المؤسسات الوسيطة في تحقيق أهداف الجهات الخيرية.

وحيث إنه من المتحقق عدم قدرة الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية القيام بمهامها وحدها في زمننا الحاضر والمستقبل بإذن الله، بما في ذلك وجود مجالس إدارة وهيئات استشارية غير متفرغة، فلقد أضحت من المتحتم على الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية أن تجعل لها عددًا من الأذرع المساندة، تكفيها مؤونة الخبرة ووضع الدراسات واقتراح الآليات التي تنفذها تلك الجهات المعنية، مما يمكن أن يُطلق عليه مفهوم «المصادر الخارجية» **«out-sourcing»**.

ومن هذه الضرورة للمصادر الخارجية تبرز أهمية المؤسسات الوسيطة، التي قد تتخصص في مجال أو مجالين أو ثلاثة من مجالات الخدمات التي تقدمها الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية.

نبذ الارتجالية:

وقد يظن البعض، من أولئك الذين تعودوا على الارتجالية في الأداء والتقدير الشخصية للأمور، أن هذا الأسلوب في الأداء، بالاستعانة بالمؤسسات الوسيطة، إنما يعقد عمليات بسيطة تقوم على العفوية والأريحية وغيرها من المواقف المعنوية، التي لا تخلو بحال من قدر من الارتجالية وقرارات الشخص الواحد، كما أنه يظن أن هذا الأسلوب المعقد مكلف مادياً كذلك و"فيه مضيعة للوقت"؛ نظراً لما تتقاضاه بعض الجهات الوسيطة من مقابل مادّي على الدراسات والخدمات والأعمال الأخرى التي تقدمها، وما تحتاجه من وقت لإعداد ما يُنَاطُ بها من مهمّات.

وواقع الأمر أن الأصل في هذه المؤسسات الوسيطة أنها توفر على الجهات الخيرية على المدى البعيد الكثير من المال والجهد والوقت، وتحد كثيراً من الاجتهادات التي قد لا تكون في محلها في بعض الأحيان، ودون الاستعانة بهذه المؤسسات تخسر الجهات الخيرية كثيراً، في الوقت الذي تظن فيه أنها توفر، إذا لم تتبع أسلوب المؤسسة في العمل الخيري.

هذا على اعتبار أن المؤسسات الوسيطة تتقاضى أتعاباً مادّية على ما تقوم به من جهود، يكون أحياناً مبالغاً فيها في نظر القائمين على الهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية، بالنظر إلى أن هذه الجهات الخيرية تؤدي عملاً خيرياً مجانياً، وتتطلع أن تقدم لها الخدمات المساندة مجاناً.

وقد تكون هناك مؤسسات وسيطة خيرية تقدم خدماتها دون مقابل مادّي، وقد بدأت في الظهور على الساحة الخيرية المحلية والعالمية، ممّا يؤكد على النزوع إلى العمل المؤسسي الذي يصب في مأسسة العمل الخيري. وحرى بالجهات الخيرية أن تولي هذه الأذرع الاهتمام الكافي، مع الاقتناع بجدواها وأهميتها ونتائجها الإيجابية بحول الله تعالى.

نماذج من المؤسسات الوسيطة:

تصطفي هذه الورقة خمسة نماذج - منتقاة بتحيز - من المؤسسات الوسيطة، وذلك لإعطاء أمثلة فقط على أهمية المؤسسات الوسيطة في تنمية المجتمع، من خلال تنمية أداء العمل الخيري وتطويره. ولكل نموذج من هذه النماذج الخمسة وجهته وطبيعته وأدائه في مساندة العمل الخيري وتطويره، وهي - بالاعتماد على مواقعها الإلكترونية ونشراتها المطبوعة - على النحو الآتي:

النموذج الأول:

الجمعية الخيرية للخدمات الهندسية، نموذجًا للجمعيات الفنية الوسيطة.

نشأت هذه الجمعية في ٢٠/١٠/١٤٢٦هـ الموافق ٢٢/١١/٢٠٠٥م، وتمثل نموذج المؤسسة الخيرية المتخصصة في المجال الهندسي. وهي تمارس دور الجهة الوسيطة التي تقدم خدماتها للهيئات والمؤسسات والجمعيات الخيرية دون مقابل مادي.

وتسعى - بحسب نشرتها الإلكترونية - إلى الوصول بالمشاريع الخيرية إلى مستويات عالية من التميز فنيًا وقيميًا، من خلال رغبتها في تقديم الخدمات الهندسية للمشروعات الخيرية بالمعايير الفنية المعتمدة للوصول بها لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، من خلال الاستفادة من الكفاءات الهندسية المتخصصة، تلك التي تؤدي زكاة تخصصها؛ لتتكامل خدمات الجمعية مع أهداف الجمعيات الخيرية الأخرى.

وتقوم الجمعية بالإشراف والتنسيق لإعداد الدراسات العمرانية والمعمارية والهندسية والمعلوماتية وغيرها، والإشراف على إعداد دراسات الجدوى الهندسية للمنشآت الخيرية. وتنسيق الإشراف على أعمال التجهيز والتنفيذ، وتنسيق الإشراف على أعمال الصيانة والترميم وإدارة تنفيذها، ودعم الدراسات والبحوث الهندسية وتشجيعها، بما يسهم في تطوير الآليات والوسائل المعينة - بعد عون الله تعالى - على تنفيذ المنشآت الخيرية بما يتلاءم مع متطلباتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية، وتقديم المعلومات والأفكار النوعية للأفراد والجهات الخيرية التي تعينها على تحقيق أهدافها.

وقد حققت الجمعية في هذا المجال عددًا من الإنجازات الهندسية في عدد من المجالات، كالمساجد والمباني الاستثمارية والوقفية العائدة إلى جمعيات خيرية تسعى إلى إيجاد موارد مالية ثابتة، في طريق الاستغناء التدريجي عن الاعتماد الكلي على التبرعات، دون إغفال أهمية التبرعات في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية.

النموذج الثاني:

مركز حرفة (الجمعية النسائية التعاونية الأولى بمنطقة القصيم).

نشأت الجمعية «المركز» سنة ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٣م، وهو مركز متخصص في عرض منتجات الأسر المنتجة وبيعها على المواطنين والمقيمين في مقر ثابت بمدينة بريدة بمنطقة القصيم، وقد ينتقل إلى المدن الأخرى لعرض المنتجات وبيعها.

وقد ضرب المركز مثلاً يُحتذى به في تبني هذا الأسلوب في الإنتاج الذي يجمع بين الجودة والإتقان من جهة، ويحفظ للأسرة قدرًا من الخصوصية والتوفير المادي من حيث الجهد التسويقي.

ويهدف المركز «الجمعية» إلى تفعيل أثر الأسر المنتجة والحرفيات، وتشغيل خريجات الاقتصاد المنزلي والتربية الفنية، والاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم، وتدريب الحرفيات والأسر المنتجة والعضوات، وتنظيم الدورات لهن في مجال الإنتاج والتسويق وأخلاق العمل التعاوني، والحفاظ على الموروثات الثقافية وتوثيقها والعمل على نقلها من جيل إلى جيل، وإيجاد منافذ تسويق محلية وإقليمية وعالمية،

ويعدُّ المركز - بهذه الصيغة - وسيطاً فاعلاً في مجال التسويق لمنتجات شعبية واستهلاكية مطلوبة في السوق السعودي. وتشرف على المركز عددٌ من نساء المجتمع اللاتي عُرفت عنهن جهودهن الخيرية، بمبادرة من سمو الأميرة نورة بنت محمد بن سعود آل سعود، حرم صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة القصيم ورئاستها.

ويلقى المركز «الجمعية» دعماً واضحاً من المسؤولين في المنطقة في قطاعاتها المختلفة ذات العلاقة، مما يؤثر إيجاباً على نجاح فكرة المركز وتعميمها، دون إغفال المتطلبات الرسمية الأولية لأي منتج، سواء أكان طعاماً أو لباساً أو فرشاً، تلك التي تكفل الجودة والإتقان وتطمئن المستهلك على تحقيق متطلبات صحّة البيئة وجودة المنتج.

ومع الأخذ بهذا الاعتبار من دواعي نجاح التجربة يجري تعميمها على بقية المناطق في المملكة، التي لا تخلو من تجارب مماثلة سابقة ولا حقة، مما يحيي فكرة التنافسية بينها في مجالات النوعية والإتقان واستيفاء الشروط التي تتطلبها جهات الحفاظ على صحّة المواطن والمقيم ورفاهه.

النموذج الثالث:

الكراسي العلمية، نماذج للمسارات الأكاديمية والبحثية:

ولدينا الآن في المملكة العربية السعودية ما لا يقلُّ عن أربعة كراسي ومسارات علمية في كلِّ من جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة أم القرى وجامعة الملك للبترول والمعادن، إلا أنَّ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن قد تميَّزت بإيجاد مسار علمي «أكاديمي لدراسة العمل الخيري في جانبه التطوعي». وهذه نبذٌ سريعة عن كل من هذه الكراسي والمسارات:

١- كرسي عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته لتطوير العمل الخيري بجامعة الملك سعود:

أنشئ الكرسي تحت مظلة جامعة الملك سعود سنة ١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م، وهو كرسي بحثي متخصص في تطوير أداء المنظمات الخيرية ورفع مستوى وعي المجتمع بثقافة العمل الخيري من خلال إجراء الدراسات المتخصصة ونقل المعرفة والتجارب الدولية، ويهدف إلى هدفين رئيسيين هما: الهدف الإداري: ويركز الكرسي من خلاله على وضع إطار عام لهيكل المنظمات الخيرية، يتضمن الوظائف الرئيسية للمنظمات الخيرية والهياكل التنظيمية والأدلة التنظيمية والحوكمة والمراجعة ونظم المعلومات الإدارية، ووضع مؤشرات لقياس أداء موظفي المنظمات الخيرية، ووضع مؤشرات لقياس فعالية المنظمات الخيرية (أي مدى تحقيقها لأهدافها).

والهدف التسويقي والماليويركز الكرسي فيه على مصادر التمويل والضبط المالي للمنظمات الخيرية من خلال أوجه الاستثمار وتنميته وتسويق منتجات المنظمات الخيرية وتطوير المعايير المحاسبية للجهات غير الهادفة للربح.

٢- كرسي الأمير سلطان بن عبدالعزيز لدراسات العمل الخيري:

أنشئ الكرسي تحت مظلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ٢٥/١/١٤٣١هـ الموافق ١٠/١/٢٠١٠م، ورغبة في الإسهام في تطوير أداء العمل الخيري أتت المبادرة في إنشاء هذا الكرسي لدراسات العمل الخيري تحت اسم «كرسي الأمير سلطان لدراسات العمل الخيري» بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

وظيفة هذا الكرسي تطوير العمل الخيري من خلال إجراء البحوث والدراسات ونشر بعض الأعمال العلمية، وعقد الندوات والمؤتمرات التي تصبُّ في تحقيق أهدافها في تطوير العمل الخيري.

٣- كرسي البر للخدمات الإنسانية بجامعة أمّ القرى:

جاء الكرسي تحت مظلة جامعة أمّ القرى بمكة المكرمة ليوكب الحاجة إلى الخدمات الإنسانية والخيرية، التي أصبحت واحدة من أهم المجالات التي يفرضها واقع المجتمع المعاصر، وتتطلب التفاتة خاصة وعناية تناسب أهميتها، وليتخصّص في انطلاقته الأولى في خدمة جمعية البر بمكة المكرمة، التي تأسّست منذ عام ١٣٧١هـ، وهي التي تقدّمت بهذا المشروع لإنشاء كرسي للخدمات الإنسانية.

وتأتي أهمية هذا الكرسي مما يتوقّع أن يقدمه في مجال العمل الخيري والإنساني من تطوير لهذا المجال؛ ليحقق أهدافه على أسس علمية، ترتقي بممارسته على أرض الواقع، وتلمس حقيقته في ضوء معطيات حقيقية وبحث علمي.

٤- العمل التطوعي في مسارات برنامج المهارات الشخصية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، نموذجاً للمسارات الأكاديمية.

يعدُّ العمل التطوعي من أنفع الأعمال التي يحث عليها الشرع، ويدعو إليها لما فيها من إغاثة الآخرين، والقيام على حوائجهم وتقديم كل ماينفع المجتمع والأمة. وهو بهذا يعتبر جهداً يندفع الفرد إليه برغبة ذاتية لديه طوعاً من غير إجبار؛ ليحقق بذلك مصلحة وفائدة للمجتمع وأفراده.

وانطلاقاً من رغبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في مشاركة طلابها وتدريبهم على ممارسة العمل التطوعي تنمية لشخصياتهم وتطويراً لمهاراتهم، فقد استحدثت سنة ١٤٢٢هـ/ ٢٠١١م مشروعاً طموحاً لهذا الغرض. ومن أهم مساقات البرنامج مشاركة الطلاب خلال دراستهم الجامعية في البرامج التطوعية التي تكسيهم الجدارات الأساسية المتحققة من هذه المشاركة.

وسعيّاً من الجامعة إلى الاهتمام بطلابها، وصقل شخصيتهم، وتنمية سلوكياتهم، وتطوير مهاراتهم، فقد ارتأت أهمية ممارسة الطلاب خلال دراستهم الجامعية بعض مجالات العمل التطوعي، وأن تكون هذه الممارسة منطلقة بدافع إيماني وإحساس ذاتي ومسؤولية وطنية.

ولضمان استفادة الطالب من هذه المشاركة، فقد وضعت معايير لتقييم أداء الطالب خلال فترة التطوع، حيث تقوم الإدارة المعنية بهذا البرنامج في الجامعة بمتابعة الطالب الراغب في الاستفادة من هذا البرنامج بالمتابعة مع جهة التطوع، باستخدام نموذج مخصّص تقوم بتعبئته هذه الجهة وإرساله إلى الجامعة.

وسينعكس هذا المسار - بحول الله تعالى - على تنمية مفهوم التطوع في الأعمال الخيرية، ويؤسس لعراقة العمل التطوعي، الذي يُعدُّ بحقَّ ركناً من أركان العمل الخيري، ورافداً فاعلاً ومهماً من روافد الموارد البشرية لدى الجهات الخيرية.

النموذج الرابع:

مركز مداد (المركز الدولي للأبحاث والدراسات) نموذجاً للمراكز الربحية:

نشأ المركز سنة ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م وهو - كما يوحي اسمه - مركز دراسات دولي لتطوير العمل الخيري، يعمل على إبراز دور القطاع الخيري لدى صانعي القرار فيه، ودعمهم بالمعلومة الموثقة والدراسات الإستراتيجية المبنية على أسس علمية واحترافية وموضوعية، في إطار من الشراكة الدائمة.

ويهدف إلى تأصيل مفاهيم العمل الخيري. والتوعية بدور القطاع الخيري كقطاع ثالث شريك في التنمية. ودراسة واقع العمل الخيري واستشراف مستقبله. والتطوير النوعي للمؤسسات الخيرية. ووضع رؤية مشتركة وترجمتها إلى برامج عمل وتحديد أولويات العمل فيها. وتقليص الفجوات وإلغاء الازدواجية في جهود الهيئات والمؤسسات والأفراد في تنفيذ المشاريع الخيرية. ويقوم المركز بإعداد دراسات حددها في خمسة برامج بحثية، يُتوقع منها أن تساعد على الارتقاء بالعمل الخيري، وأن تعالج النقص البحثي والمعلوماتي الذي يعاني منه القطاع الخيري حالياً.

١. برنامج مستقبل العمل الخيري.
 ٢. برنامج إسهام العمل الخيري في التنمية.
 ٣. برنامج أفضل الممارسات العالمية في العمل الخيري.
 ٤. برنامج الكفاءة الإدارية والمالية لمؤسسات العمل الخيري.
 ٥. برنامج قاعدة معلومات العمل الخيري الخليجي.
- ويراعي المركز بعض القيم، مثل المنهجية العلمية والعدل والموثوقية والتخصصية والاحترافية والواقعية وروح الفريق الواحد.

ويكزُّ المركز على عدد من عناصر العمل الخير، من مثل:

- المؤسسات والجمعيات الخيرية.
- المتبرعين والداعمين.
- المؤسسات المانحة.
- صنّاع القرار في الجهات ذات العلاقة.

ويصدر المركز دورية محكمة تعنى بالعمل الخيري، تصدر مرّتين في السنة، وصدر منها إلى إعداد هذه الورقة أربعة أعداد، كما يُصدر المركز عددًا من الكتب العلمية، التي تعالج مفاهيم حديثة في تطوير العمل الخيري، ولديه رصدٌ سنوي للمؤتمرات والندوات التي تُعقد على مستوى العالم العربي حول العمل الخيري، كما أنه يهتمُّ بأخبار العمل الخيري من خلال نشرة إلكترونية يومية تدور حول النشاطات التي تقوم بها الجهات الخيرية على مستوى العالم العربي، وابتعد من ذلك.

النموذج الخامس:

شركة وافي العالمية لتطوير المنظمات غير الربحية.

نشأ المركز باسم «شركة وافي العالمية» في ١٥/١/١٤٣٠هـ الموافق ١/١/٢٠٠٩م، وهو من المراكز المتخصصة في خدمة القطاع الخيري وتطويره، وتؤدي دور المطور لأداء مؤسسات العمل الخيري ويقدم لهذا القطاع الاستشارات والدراسات ويقوم بوضع الأنظمة واللوائح للجهات الخيرية، مستأنسًا بلائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية فيما له علاقة بجمعيات الداخل ومؤسساته، والوزارة هي الجهة المخوَّلة للإشراف على العمل الخيري داخل المملكة العربية السعودية.

ويقوم المركز «الشركة» بهذه الأعمال بمقابل مادّي، فهو مركز ربحي واضح المعالم. ويتبنى المركز المعايير العالمية برؤية إسلامية. وتشمل اهتماماته تطوير أداء الجمعيات والهيئات الخيرية، وتطوير أداء المؤسسات المانحة، وتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية، وتطوير المبادرات الاجتماعية. والتركيز على هذه القطاعات الأربعة كافٍ في مجال التخصص في تطوير العمل الخيري. وعليها مدار العمل الخيري الاجتماعي.

الخاتمة:

باستعراض هذه النماذج الخمسة غير الحصرية، وإنَّما هي نماذج للتمثيل فقط، وباستعراض رؤاها ورسائلها وأهدافها وسياساتها وطموحاتها تتضح الأهمية لوجود مؤسسات وسيطة، تسهم إسهاماً واضحاً في مأسسة العمل الخيري وتحقيق العراقة فيه، ومن ثمَّ الإبتعاد به عن أسلوب الارتجالية القائم على الاجتهادات الشخصية المتَّسمة بالإخلاق - دون شك - لكنها في مجملها قد تفتقر إلى الصواب، مما يوقع الجهات الخيرية في التقصير في أداء مهمَّاتها في تنمية المجتمع المدني.

والحاجة قائمة اليوم إلى المزيد من مثل هذه المؤسسات الوسيطة، في مجالات تخصصية أخرى تخدم العمل الخيري وتسهم في تطويره، ويكون لها أثر واضح في نجاح أدائه. كان الله في عون القائمين على مأسسة العمل الخيري، وكان الله في عون الجميع.



الورقة الثانية :

الملقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



مقومات نجاح المؤسسات الوسيطة

تقديم

د. سالم بن أحمد الديني

المقدمة:

منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي بدأ الوسط الأكاديمي الغربي بالتحول تدريجياً من التركيز المطلق على المنظمات المقدمة للخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالجهات المانحة إلى دراسة طبيعة الدور الذي تلعبه المؤسسات الوسيطة بين الطرفين في القطاع الثالث^١. ومن ذلك الوقت أصبح دور المؤسسات الوسيطة في القطاع الثالث يشهد تنامياً وتضاعفاً مستمراً.

إن النمو المستمر الذي يشهده القطاع الثالث بالمملكة العربية السعودية، وتزايد الوعي بأهميته ودوره التكاملي مع القطاعين الحكومي والخاص في تحقيق أهداف التنمية في المجتمع يفرض على هذا القطاع ضرورة الانتقال إلى مستوى الاحترافية نوعاً وكماً. فالاحتراف النوعي يتضمن تصميم برامج بناء القدرات، ومبادرات التقويم والقياس والجودة وقياس الأثر ضمن مؤسسات القطاع، كما أن الاحتراف الكمي يعني الاهتمام بالتنوع والتوسع في مؤسسات القطاع بأنواعها (المانحة، والخيرية، وغير الربحية، والوسيط، وغيرها)، بالإضافة تطوير الموارد البشرية وزيادتها في القطاع وتفعيل المشاركة الإيجابية للمتطوعين في مؤسسات القطاع. ومع هذا التنامي في الوعي بالأدوار يبرز دور المؤسسات الوسيطة كرافعة للانتقال به إلى مستوى الاحترافية والنافسية القطاعية.

ونظراً للحدثة النسبية هذا النوع من المؤسسات في القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية؛ نرى أنه من المهم للقائمين على هذه المؤسسات الوسيطة أن يكون على دراية تامة بأهم العوامل والمقومات التي يتمحور حولها نجاح هذه المؤسسات في عملها.

تحاول هذه الورقة استعراض ستة مقومات رئيسية يتمحور حولها نجاح المؤسسة الوسيطة، وستقوم الورقة باستعراض هذه المقومات بشيء من التفصيل والتدقيق نظراً لأهمية هذا الموضوع.

ستستعرض الورقة المقومات التالية:

- أولاً: إدراك ماهية المؤسسات الوسيطة وطبيعة أدوارها.
- ثانياً: معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات الوسيطة للتعامل معها.
- ثالثاً: التعرف على أفضل الممارسات المتبعة في عمل المؤسسات الوسيطة.
- رابعاً: التعرف على أبرز الاتجاهات الصاعدة في مجال عمل المؤسسات الوسيطة.
- خامساً: بناء وتفعيل علاقات جيدة ومستدامة مع الجهات المانحة.

المقوم الأول: إدراك ماهية المؤسسات الوسيطة وطبيعتها

من أهم المقومات التي يقف عليها نجاح المؤسسات الوسيطة هو الإدراك العميق للقائمين عليه لطبيعتها ودورها، ونظراً لكون المؤسسات الوسيطة تتموضع دائماً بين طرفين مختلفين؛ فإن ذلك قد يضيف عليها لمسة من الغموض خاصة في طبيعة الدور الذي تلعبه وفي القيمة المضافة التي يمكن أن تجلبها. ولذلك فنرى أن المعرفة بطبيعة وحدود الدور الذي تلعبه المؤسسات الوسيطة مهم جداً، بل هو المقوم الأساس لنجاح عملها.

في هذا الفصل سنتعرض لعدة محاور تتناول المؤسسات الوسيطة بالشرح والتعريف، وهي كالتالي: تعريف المؤسسات الوسيطة، بيان أنماطها، توضيح ترتيبها في القطاع، ذكر خدماتها، ثم نختم هذا المقوم ببيان القيم المضافة التي تجلبها هذه المؤسسات.

أ. تعريف المؤسسات الوسيطة:

عادة يرتبط مصطلح الوسيط **Intermediary** بحقل الخدمات المالية، إذ يستخدم هذا المصطلح لتوصيف مؤسسة مالية تعمل على تسهيل عملية تحويل المبالغ بين الدائن والمدين، بحيث يقوم الدائن بتقديم المبلغ للمؤسسة الوسيطة (كالبانك مثلاً) ثم تقوم المؤسسة الوسيطة بدورها بتحويل هذه المبالغ للمدين على شكل قروض.

وفي سياق الخدمات الاجتماعية والعمل الخيري، لا يختلف تعريف المؤسسة الوسيطة عن ذلك (وإن كانت طبيعة وحجم الأدوار التي تقوم بها المؤسسات الاجتماعية في سياق الخدمات الاجتماعية والخيرية أكبر وأوسع). حيث تقوم المؤسسات الوسيطة في القطاع الخيري بعملية الربط بين المؤسسات التي تضطلع بالمنح وتقديم الهبات المالية (الجهات المانحة) والمنظمات والجمعيات المستفيدة من هذه المنح والهبات والمحتاجة إليها (الجمعيات الخيرية). ويمكن تعريف المؤسسات الوسيطة في حقل الخدمات الاجتماعية بأنها تلك المؤسسات التي "تقوم بتوزيع المبالغ المالية (والتي تتلقاها من مصادر مختلفة) وكذلك المساعدات المهنية، وذلك بهدف دعم الخدمات التي تقدمها الجمعيات اللاربحية"^٢.

٢ - Backer, Thomas E., Blegg, Jane Ellen, and Groves, Kathryn. (٢٠٠٤). The expanding universe: New directions in nonprofit capacity building. Washington, DC: The Alliance for Nonprofit Management.

والمقصود هنا أن هذه المؤسسات الوسيطة في مجال الخدمات الاجتماعية تتمركز بين طرفين: جهة مانحة (والتي قد تكون فردا أو مؤسسة أو شركة أو جهة حكومية) وجهة مستفيدة (وهي غالبا ما تكون جمعية أو جهة خيرية تقدم خدمة اجتماعية بشكل مباشر)، ويكون هدفها الرئيسي هو تقديم الدعم والمساعدة للجهات المستفيدة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يطمح إليها المانح والتي لأجلها قُدم هذا المنح، وهذا يعني بالضرورة أن دور الجهات الوسيطة لا يقتصر على مجرد توزيع الأموال المقدمة من المانحين فقط، بل يتعداه إلى تقديم التدريب والخدمات المهنية وغيرها من الأمور التي يتوقف عليها ضمان تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية^٣.

ب. أنماط المؤسسات الوسيطة:

يمكن تقسيم المؤسسات الوسيطة إلى ثلاثة أنماط رئيسة باعتبار طبيعة الدور الذي تلعبه وتمارسه تلك المؤسسة الوسيطة، وبشكل عام يمكن تقسيم المؤسسات الوسيطة إلى الأنماط التالية:

١. المؤسسات الوسيطة الموزعة للمنح:

وهذا النوع هو النوع التقليدي من المؤسسات الوسيطة والذي يتشابه في أدواره إلى حد ما مع المؤسسات الوسيطة في القطاع المالي والتي تُعنى بتوزيع القروض. يقتصر عمل المؤسسة الوسيطة هنا على إدارة عملية توزيع دعم المانحين على الجمعيات الخيرية، ووضع المعايير التنافسية التي تحكم طريقة الحصول على المنح ومقاديرها، ومتابعة أداء الجهات الممنوحة للتأكد من تحقيق أهداف المانحين. وهذه المنظمات تستند في تشغيل خدماتها على دعم المانح، وغالبا ما تكون من تأسيس المانح نفسه لإدارة عملية تقديمه للمنح بشكل أفضل وأكثر كفاءة.

٢. المؤسسات الوسيطة الداعمة للقطاع:

وهذا النوع من المؤسسات الوسيطة يساعد المنظمات المستفيدة للوصول إلى أهداف المانح الاستراتيجية من خلال تقديم التدريب، والدعم الفني والمهني، و أحيانا الإشراف على إعادة توزيع المنح. وهذه المنظمات تستند في تشغيل خدماتها على دعم المانح.

٣- White House Faith-Based and Community Initiative. (2008). Breakthrough Performance: Ten Emerging Practices of Leading Intermediaries.

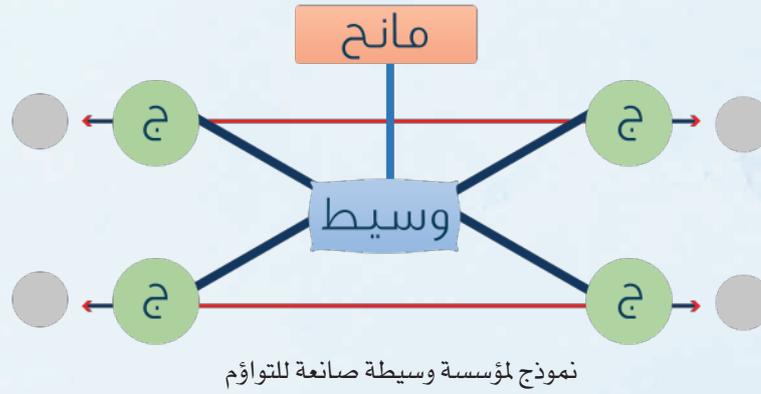
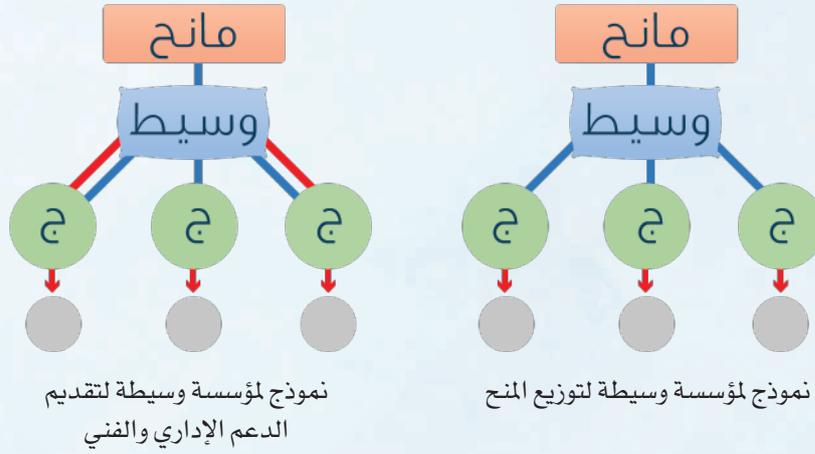
٣. المؤسسات المقدمة للدعم الإداري Mnoitaznagropus tneemegana (SOM):

والمقصود بها تلك المؤسسات التي تقدم خدمات الدعم الإداري للمنظمات الخيرية (كالموارد البشرية، التقنية، خدمات الإدارة المالية). مؤسسات الدعم الإداري تساعد الجمعيات والمنظمات الخيرية في الخدمات المساندة التي لا تدخل في صميم تنفيذ البرامج ولكنها تساهم في تقويتها، وغالباً ما تتقاضى هذه المؤسسات مقابل ما لديها لخدماتها خلافاً للمؤسسات الوسيطة والتي تعتمد غالباً على مانح لتغطية تكاليف الخدمات. هذه المنظمات يمكن أن تكون ذات هويتين، فهي إن حصلت على الدعم من جهة مانحة، فهي تضطلع بدور مؤسسة وسيطة. أما إن حصلت على العوائد مادية من خلال خدمات الدعم الإداري فهي مؤسسة دعم إداري. العديد من المؤسسات الوسيطة له هاتان الهويتان، والمهم أن تعرف المؤسسة الوسيطة كيف تعرف نفسها وما هي أدوارها.

٤. المؤسسات الصانعة للالتئام:

والمقصود بها المؤسسات التي تلعب دور المواءمة بين كافة مؤسسات القطاع، حيث يشكل التمهيد والإنشاء للشبكات والشراكات وإدارتها ضمن القطاع من أهم الخدمات التي تقوم بتقديمها.

وفيما يلي نماذج توضيحية تبين نموذج العمل التي يتبعه كل نمط من هذه الأنماط:



- منحة مالية —————
- خدمة إدارية أو فنية —————
- علاقة —————
- جهة مانحة
- مؤسسة وسيطة
- جمعية خيرية
- مستفيد من الخدمة

الأنماط الأربع المذكورة سابقا ليست استقلالية بل قد تتداخل في عمل المؤسسات الوسيطة بشكل كبير جدا، فمثلا يمكن أن تكون المؤسسة الوسيطة مقدمة للدعم الفني والإداري وموزعة للمنح وصناعة للتواؤم في الوقت نفسه.

ويجدر التنبيه أيضا إلى أن دور الوساطة نفسه بأنماطها الأربعة قد يكون مجرد أحد أدوار المؤسسة في الوقت الذي قد تلعب فيه المؤسسة دورا إضافيا آخر غير الوساطة. فهناك بعض المؤسسات الوسيطة التي تقوم بعمل الجمعيات المقدمة للخدمات أيضا، فتكون مؤسسة وسيطة ومقدمة للخدمات في نفس الوقت، وقد يساعدها هذا في تأدية عملها كوسيط أو مقدم للخدمات بشكل أفضل. وعلى سبيل المثال، المجلس الأعلى لكنايس مينابولس **The Greater Minneapolis Council of Churches (GMCC)**، وهو أضخم مجلس كنائس في أمريكا، وأكبر مؤسسة تطوعية تقدم خدمات مباشرة في ولاية مينيسوتا، هو مؤسسة وسيطة بالإضافة إلى كونه مقدم خدمة مباشرة. وكان دور المجلس كوسيط هو المشكل الأساس لطبيعة الخدمات التي يقدمها بشكل مباشر، فقد زوده لعب دور الوساطة باطلاع متكامل على جميع احتياجات المجتمع الذي يقوم بخدمته، كما أن دوره كمقدم خدمة مباشر دعم دوره كوسيط في معرفة وتحديد احتياجات مقدمي الخدمات الآخرين وحل مشكلاتهم والتي تتشابه مع الاحتياجات والمشاكل التي واجهها هو كمقدم خدمة. في عام ٢٠٠٣ مُنح المجلس مكافأة مالية من صندوق رأس مال الرحمة **Compassion Capital Fund** والذي يهدف إلى بناء قدرات الجهات المستفيدة في مينيسوتا.

ج. مكانة المؤسسات في القطاع:

يعتبر مفهوم المؤسسات الوسيطة مفهوما حديثا نسبيا، حيث لم تظهر أهميته بالشكل الحالي إلا في منتصف الثمانينات، ومن ذلك الوقت لعبت المؤسسات الوسيطة دورا معقدا ومتشابكا ضمن القطاعات المعروفة والثلاثة (الحكومي، والخاص، والثالث). وكما ذكرنا، فإن دور المؤسسات الوسيطة يتمحور حول تقديم الدعم للجمعيات الخيرية والمجتمعية ونحوها من المؤسسات التي تخدم مجتمعات القاعدة **Grassroots Population**. وهذا الهدف يحد ذاته يتضمن أمرين مهمين يحتملان على المؤسسات الوسيطة الانخراط في سلسلة من العلاقات والأدوار المتشابكة، هذان الأمران هما كالتالي:

١. المؤسسة الوسيطة تعمل كوسيط بين جهة مانحة وجهة مستفيدة:

ونحن في الوقت الذي نستطيع فيه أن نحدد الجهات المستفيدة في هذا السياق (وهي الجمعيات الخيرية والمجتمعية) فإنه لا يمكن تحديد نوع الجهة المانحة بحال من الأحوال، فقد يكون المانح فردا أو مؤسسة أو شركة أو جهة حكومية أو منظمة دولية وغير ذلك. وهذا التنوع بحد ذاته يتطلب من المؤسسة الوسيطة الانخراط في عدد من الشراكات ولعب عدد من الأدوار المتشابكة.

٢. المؤسسة الوسيطة تسعى إلى مساعدة الجمعيات الخيرية في تحقيق أهدافها: وهذا

يعني أنها مضطرة إلى التعامل مع أي جهة يتوقف نجاح تحقيق هذه الأهداف عليها، وهذا يتضمن جهات حكومية وخاصة وغير ذلك.

هذان العاملان المهمان جعلتا المؤسسات الوسيطة تتوسط شبكة العلاقات، ليس في إطار القطاع الثالث فحسب، بل في إطار جميع القطاعات التي توجد في الدولة. فبالرغم من أن الموضع الأصلي لمؤسسات الوسيطة هو الوساطة بين المانح والمستفيد؛ إلا أن تنوع قطاع هذا المانح، وانخراط المؤسسة الوسيطة في إنجاز أهداف الجمعيات الخيرية يحتمل عليها بناء علاقات واسعة مع كل القطاعات. وبالتالي يمكن أن نقول إن موقع المؤسسات الوسيطة يتمركز في منتصف خارطة القطاعات على مستوى الدولة. والشكل التالي يوضح طبيعة هذا الموقع:



شكل توضئحئ يؤضح موقع المؤسسات الوسئطة على خارطة القطاعات

Adapted from: Bruton, J. M. and Williamson, A. P. (2005), Structures and processes in intermediary nongovernmental organizations: Research evidence from Northern Ireland. *Nonprofit Management and Leadership*, 15: 417–432.

د. دد. خدمات المؤسسات الوسئطة:

بالرغم من اختلف المؤسسات الوسئطة فئ خطاباتها وهئاكلها؛ إلا أنها تشترك جمئعاً فئ السعئ إلى تحسئن أداء مقدمئ الخدمات الاجتماعئة، هئث تقوم المؤسسات الوسئطة بالتحدئد والبناء على الأصول والموارد الموءودة لدى مقدمئ الخدمات بالإضافة إلى تحدئد المواءع التي تحتاج إلى تحسئن. هذئ الهدف الذي تسعئ إليه جمئع المؤسسات الوسئطة ًتمثل فئ حزمة من الخدمات التي تقدمها عادة، وهئ كالتالئ:

١. إعادة توزيع المنح:

حيث تقوم المؤسسات الوسيطة بتوزيع المنح التنافسية وغير التنافسية التي تقدم من المانحين إلى مقدمي الخدمات الاجتماعية. وهذا يتضمن أيضا إشراف المؤسسات الوسيطة على طرق استخدام هذه المنح نيابة عن الجهات المانحة.

٢. التدريب:

حيث تقدم المؤسسات الوسيطة برامج تعليمية عبر الندوات وورش العمل التدريبية والتي تتناول قضايا مهنية كتطوير القيادات، وإدارة المنح، وتطوير المؤسسات وغيرها.

٣. الدعم المهني والفني:

وذلك عبر معالجة احتياجات الجهات المقدمة للخدمات عبر تقديم استشارات وإرشادات فردية أو جماعية، وتتنوع هذه المعالجات لتشمل التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى، والإدارة المالية، والتدريب على مهارات القيادة، وتطوير الموظفين.

٤. تقييم المنظمات:

حيث تقوم المؤسسات الوسيطة بتقييم أصول واحتياجات الجهات المقدمة للخدمات، وتحديد نوع المساعدات والخدمات المطلوبة لدعم هذه الجهات، وإيصالها للمانحين.

٥. مشاركة المعرفة:

حيث تقوم المؤسسات الوسيطة بتعريف الجهات المقدمة للخدمات الاجتماعية بالأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعملها والتي تتناول الممارسات الفاعلة والواعدة والتي تلبى احتياجاتها واهتماماتها.

٦. صناعة التوائم:

الربط بين المنظمات المجتمعية وممثليها بعضهم ببعض لأجل معالجة القضايا والمشاكل المجتمعية المشتركة، وتحديد فرص التعاون المحتملة بين هذه المنظمات، وتبادل المعلومات والخبرات والممارسات الفاعلة فيما بينها.

ه. القيمة المضافة للمؤسسات الوسيطة: ا. القيمة المضافة للجهات المانحة:

بما أن المانحين من الجهات الحكومية أو الخاصة يسعون إلى بناء قدرات قطاع تقديم الخدمات الاجتماعية، وتوزيع منح الخدمات الاجتماعية على الجهات العاملة في القطاع مع ضمان أكبر استفادة ممكنة من الموارد المحدودة، فإن المؤسسات الوسيطة تلعب دور الشريك الاستراتيجي لتحقيق هذه الأهداف عبر تقوية الجهات المستفيدة من المنح^٦.

ويمكن تلخيص هذه الفوائد فيما يلي:

- توسيع الوصول:

معظم المؤسسات الوسيطة الناشطة والفاعلة تمتلك علاقات جغرافية وبرامجية واسعة ووثيقة بكثير من الجهات المقدمة للخدمات الاجتماعية، ويمكن للجهات الوسيطة تسخير هذه العلاقات لتوسيع وصول الجهات المانحة لهذه المنظمات التي قد يكون من الصعب الوصول إليها أو بناء العلاقة معها باستخدام الوسائل التقليدية.

- تجسير هوة المصداقية:

كثير من الجهات الخيرية والمقدمة للخدمات المجتمعية تكون قلقة من السعي وراء المنح الحكومية أو منح القطاع الخاص؛ وعندما تتدخل المؤسسات الوسيطة في العلاقة عبر إعادة توزيع المنح بعد استلامها من المانح تكون العلاقة بين مقدمي الخدمات والجهات المانحة علاقة غير مباشرة يمكن الاطمئنان إلى مصداقيتها^٧.

٦- Szanton, Peter L. (2003) toward more effective use of intermediaries. New York, NY: The Foundation Center

٧- Sherman, Amy L. (2004). Strengthening the street saints: Intermediaries providing capacity-building assistance to faith-based organizations, in Anglin, Roland V., ed. Building the organizations that build communities: Strengthening the capacity of faith- and community-based organizations. Washington, DC: U.S. Department of Housing and Urban Development Office of Policy Development and Research.

- بناء قدرات المنظمات المجتمعية:

حيث تقدم الجهات الوسيطة بتقديم الدعم والمساندة للجهات المقدمة للخدمات بحيث تكون قادرة على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المنظمة والجهات المانحة. فقد وجدت دراسة أجراها معهد هيدسون للأبحاث أن المؤسسات الوسيطة تساهم بشكل كبير جدا في نطاق ومستوى وفعالية عمل المؤسسات المقدمة للخدمات، وعادة ما تقوم بذلك بتكاليف مادية قليلة جدا^٨.

- رفع الكفاءة:

حيث تساهم المؤسسات الوسيطة في رفع كفاءة برامج المنح وذلك لقدرتها على العمل عن قرب مع الجهات المستفيدة من المنح. وبالتالي يستطيع المانحون أن يقوموا بالاستعانة بالمؤسسات الوسيطة في تقديم قروض صغيرة لجهات أكثر مع ضمان مستوى ملائم من الإشراف على طرق استخدام هذه المنح.

- الاستفادة من الخبرات:

كثير من المؤسسات الوسيطة تعمل في مجتمعات خدمتها، وقامت بمعالجة بعض مشاكلها واحتياجاتها، وبسبب هذه الخبرة والقرب من المجتمعات تكون المؤسسات الوسيطة أكثر تأهيلا من كثير من المؤسسات الخاصة والحكومية في بناء علاقات مستدامة مع القيادات المجتمعية.

- رفع مستوى الفاعلية:

المؤسسات الوسيطة قادرة على مساعدة المانحين في تحقيق نتائج برامجهم وإظهار قيمتها عبر مساعدة المنظمات المجتمعية في تطوير طريقة تقديمها للخدمات وقياس نتائجها. وتستطيع المؤسسات الوسيطة أن تقوم بذلك عبر مشاركة نماذج برامج فاعلة، وتوضيح أفضل الممارسات العالمية، وتقديم خدمات مهنية لتطوير تصميم البرامج وطريقة تقديم الخدمات الاجتماعية.

٨- Sherman, Amy L. (2002). Empowering compassion: The strategic role of intermediary organizations in building capacity among and enhancing the impact of community transformers. Charlottesville, VA: Hudson Institute

١. القيمة المضافة للجمعيات المقدمة للخدمات:

المؤسسات الوسيطة تضيف قيمة بالغة الأهمية للمنظمات المجتمعية، هذه القيمة تتضمن ما يلي:

- الإيصال للموارد:

تقوم المؤسسات الوسيطة بدعم المنظمات المجتمعية عبر إيصالها إلى موارد مالية وبشرية جديدة. فقد تكون المؤسسات الوسيطة نفسها مصدر للدعم المالي عبر إعادة توزيع المنح، كما يمكنها تأهيل المنظمات لتكون قادرة على الحصول على منح أخرى، كما تستطيع المؤسسات الوسيطة توضيح وبيان أهمية بناء العلاقات مع الجهات المانحة حكومية كانت أو خاصة، ومساعدة المنظمة في تجاوز العقبات التي تواجهها في بناء هذه العلاقة.

- تطوير قدرة واستدامة المنظمة:

بسبب ازدياد الطلب المستمر على الخدمات الاجتماعية، لا تستطيع كثير من المنظمات المقدمة لهذه الخدمات من التوسع والتطوير بحيث تكون قادرة على تلبية هذا الطلب المتزايد. فتستطيع المؤسسات الوسيطة أن تقوم بتقديم برامج تدريب لبناء القدرات والمهارات، وتقديم مساعدات مهنية واستشارية لبناء قدرة واستدامة المنظمات المجتمعية.

- تحسين إيصال الخدمات:

حيث تستطيع المؤسسات الوسيطة تحسين طريقة تقديم الخدمات كما ونوعا والذي سيؤدي إلى إيصال خدمة أجود وأكثر تلبية لاحتياجات المستفيدين من فئات المجتمع. وقد وجدت دراسة معهد هدرسون أن هناك أدلة كثيرة تشير إلى أن المؤسسات الوسيطة لعبت دورا كبيرا في قدرة المنظمات على تقديم خدماتها لمستفيدين أكثر وبكفاءة أعلى^٩.

- نشر أفضل الممارسات:

حيث تقوم المؤسسات الوسيطة بتحديد وجمع المعلومات الملائمة والدراسات المستفادة والممارسات الواعدة والنماذج القابلة للتكرار والأفكار الإبداعية من الممارسين في القطاع أفراداً ومؤسسات. كما أنها تشكل قناة للأفكار والممارسات المجتربة من مصادر تقع خارج دائرة المنظمات المجتمعية، كالمؤسسات التعليمية الأكاديمية، ودوائر صناعة القرار،

9 - Sherman, Amy L. (2002). Empowering compassion: The strategic role of intermediary org nizations in building capacity among and enhancing the impact of community transformers. Charlottesville, VA: Hudson Institute

وغيرها. ويكمن الجوهر، في أن المؤسسات الوسيطة يمكن أن تشكل ذراعاً للبحث والتطوير للمنظمات المجتمعية.

- نشر النجاحات:

تستطيع المؤسسات الوسيطة خدمة المنظمات المجتمعية عبر نشر الجهود التي تقوم بها تلك المنظمات. وبما أن المؤسسات الوسيطة قادر على قياس وتقييم آثار ونتائج البرامج التي تقدمها هذه المنظمات، فهي قادرة على تسويق هذه النجاحات وإبرازها والتي يمكن أن ينتج عنها مصادر دعم جديدة وشراكات بين مؤسسات القطاع الثالث نفسها، وبين مؤسسات القطاع الثالث والقطاعات الأخرى في برامج مجتمعية أكبر وأعظم أثراً.

- الإيصال لشبكات مزودي الخدمات:

حيث تستطيع المؤسسات الوسيطة إيصال المنظمات المستفيدة بشبكات مزودي الخدمات بأنواعها الوسيطة وغيرها وذلك عبر تقديمهم إلى مزودي خدمات آخرين، الأمر الذي سيعود بالنفع على برامج المنظمات وخدماتها.

المقوم الثاني: معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات الصاعدة.

هناك عدة تحديات عامة تواجه المؤسسات الوسيطة في علاقتها بين الجهات المانحة والجمعيات، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تنجح مؤسسة وسيطة دون أن يكون لديها تصور واضح عن طبيعة هذه التحديات وأبعادها. ترجع معظم تحديات المؤسسات الوسيطة إلى طبيعة الدور غير التقليدي الذي تلعبه، ومدى فهم العاملين في المؤسسة الوسيطة والجهات المانحة والجمعيات الخيرية لطبيعة هذا الدور وأبعاده. وسوف نلخص أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الوسيطة فيما يلي في عدة نقاط، ثم سنفرد التحدي المتعلق باستخدام النماذج المنطقية التقليدية في تقييم عمل المؤسسات الوسيطة بقسم خاص وذلك لما يتطلبه هذا التحدي من شرح وتفصيل.

✓ عادة ما يجد العاملون في المؤسسات الوسيطة صعوبة في شرح الدور الذي يلعبونه وربطه بالنتائج التي يطمح المانحون في رؤيتها وتحقيقها. وهذا التحدي قد يرجع إلى خلل في فهم العاملين أنفسهم إلى طبيعة الدور الذي يلعبونه كمؤسسة وسيطة، أو يرجع إلى صعوبة ربط هذا الدور بشكل سببي مباشر مع النتائج المرجوة، وهذا الربط السببي المباشر هو عادة ما يسعى إليه المانحون، مما يدفع الجهات المانحة إلى عدم إدماج المؤسسات الوسيطة في الوقت الذي يستطيعون فيه التواصل مع الجهة التي تقدم الخدمة بشكل مباشر.

✓ الجهات المانحة تسعى إلى دعم ما تعتبره مشروعاً مباشراً وليس عمليات الدعم التي تقوم بتشغيل هذه المشاريع (الموامة، والتنسيق، وبناء العلاقات، وبناء القدرات الخ). وعادة ما تنظر الجهات المانحة إلى عمل المؤسسات الوسيطة على أنها تقدم دعماً لتشغيل المشاريع ولا تقدم مشاريع مباشرة. فمثلاً بناء العلاقات والشبكات تتعامل معه المؤسسات الوسيطة كبرنامج أو مشروع ينبغي أن يؤدي بشكل احترافي، بينما لا تنظر الجهات المانحة إليه إلا كنشاط داعم لتشغيل المشاريع لا يستحق أن يصرف عليه دعم كبير أو لا يستحق أي دعم أصلاً.

✓ من الصعب جداً قياس نتائج المؤسسات الوسيطة باستخدام مصفوفات القياس التقليدية التي عادة ما يطلبها ويستخدمها المانحون مع المؤسسات المقدمة للخدمة مباشرة، وذلك لأن معظم نتائج المؤسسات الوسيطة يتمحور حول الجانب النوعي والكيفي لا الجانب الكمي. وهو ما يصعب بيان القيمة التي يضيفها دمج المؤسسة الوسيطة في أي مشروع أو برنامج. ولهذا فإن المؤسسات الوسيطة عادة ما تواجه صعوبات كبيرة في تعبئة نماذج المصفوفات التي يعتمد عليها المانحون عادة مع الجمعيات الخيرية.

✓ القيمة المضافة للمؤسسات الوسيطة تزداد وضوحاً وتبلوراً على المدى الطويل في أي مشروع تدخله، وهذا يعني أن المخرجات الأولية لأي مشروع أو برنامج قد لا تبرز أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسة الوسيطة والذي لا يظهره إلا المخرجات طويلة المدى. والمشكلة هنا أن بعض الجهات المانحة لا تعرف أو لا تولي عناية كافية لتقييم الأثر طويل المدى بل تكتفي بدعم التقييمات الأولية للمشاريع، الأمر الذي يزيد من صعوبة إبراز دور المؤسسة الوسيطة.

✓ قياس دور وأثر المؤسسات الوسيطة يعتمد أساساً على البيانات التي تقدمها الجمعيات الخيرية عن نجاحها أو فشلها في برامجها، وهذا يعني أن جودة البيانات وطريقة انتقائها والتي تبين أثر المؤسسات الوسيطة مرهون بقدرة الجمعيات الخيرية على قياس برامجها وتقييمها بشكل دقيق ودوري.

✓ المؤسسات الوسيطة لديها طرق متعددة في توليد الدعم فهي على الأرجح ليس لديها داعم حصري ومستدام بل إن مصادر الدخل لديها تعتمد على المنح أو العوائد المادية من الخدمات والبرامج التي تقدمها. وبذلك فإن المؤسسات الوسيطة تواجه عبئاً حقيقياً في إقناع المانحين بضرورة منحهم منحاً غير مشروطة يمكنهم استخدامها في المصروفات التشغيلية والمساندة.

قوة وضعف النماذج المنطقية:

مع تنامي مفهوم قياس الأثر في القطاع الخيري وتوجه العديد من المؤسسات المانحة إليه وإلى التركيز على النتائج والمخرجات ولبش الأنشطة والفعاليات، وما يواكب ذلك من أدوات ونماذج تسهم في تحقيقه ومنها النماذج المنطقية لقياس النتائج والتي تستخدمها المؤسسات المانحة لدفع الجهات الخيرية للتفكير في قياس النتائج والتركيز عليها وليس على الأنشطة والفعاليات فحسب. وتعد النماذج المنطقية أداة قوية لتحديد عناصر أي برنامج أو مشروع، وتوضيح مسار عمله من الموارد والمدخلات إلى النتائج المرجوة، وتوضيح ما إذا كانت المدخلات ومسار العمل كافية لضمان هذا النتائج. وعادة ما تضمن النماذج المنطقية العناصر التالية:

- المدخلات: الموارد، والتبرعات، والاستثمارات التي ستدخل في المشروع.
- المخرجات: الأنشطة، والأحداث/ والمنتجات التي يتصل إلى الناس المستهدفين أو المشاركين.
- النتائج: النتائج أو التغييرات التي تحصل على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الأنظمة.
- الافتراضات: الاعتقادات والافتراضات التي نتبناها عن البرنامج وعن الأشخاص الداخلين فيه وعن طريقة ومسار عمله.
- العوامل الخارجية: وتشمل جميع المؤثرات الخارجية الموجودة ضمن البيئة التي يعمل فيها البرنامج أو المشروع، وكيف يمكن أن تؤثر على مساره^١.

يبرز هنا تساؤل ملح وهو هل من الصحيح أن تعامل المؤسسات المانحة المؤسسات الوسيطة بنفس طريقة تعاملها مع الجمعيات الخيرية؟ وهل النماذج المنطقية التي تستخدم مع الجمعيات الخيرية ملائمة لعمل المؤسسات الوسيطة؟ والإجابة تكمن في طبيعة عمل المؤسسات الوسيطة والتي عادة ما تواجه صعوبة في تعريف المانحين بالنتائج المرجوة من إدماجها في العلاقة مع الجمعيات الخيرية باستخدام هذه النماذج؛ وذلك لأن معظم هذه النماذج صيغت بطريقة تفترض أن نتائج الأنشطة والبرامج التي تقوم بها الجمعيات قصيرة المدى، وقد ذكرنا سابقاً أن معظم نتائج المؤسسات الوسيطة نوعي وطويل المدى ولا يظهر في فترات قريبة. مما يجعل الأمر صعباً على المؤسسات الوسيطة تبني هذه النماذج دون تغيير آلية عملها ليتلاءم مع النماذج، الأمر الذي يؤدي إلى نموذج هش ومضطرب النتائج.

وليس المقصود هنا هو المطالبة بعدم تبني فكرة النماذج المنطقية مع المؤسسات الوسيطة؛ فهي كما ذكرنا أداة قوية لضمان النتائج المرجوة، ولكن المطلوب هو أن تقوم الجهات المانحة بتعديل النماذج المنطقية لتكون أكثر تلاؤماً مع طبيعة الدور الذي تلعبه وطبيعة النتائج التي يُرجى منها تحقيقها، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون فهم عميق لطبيعة دور المؤسسات الوسيطة من قبل المانحين ومن ثم قياس أثرها على المدى الاستراتيجي طويل المدى.

المقوم الثالث: معرفة أفضل الممارسات المتبعة في عمل المؤسسات الوسيطة ومواجهتها للتحديات:

مع تزايد استخدام الجهات المانحة للمؤسسات الوسيطة، ومع ازدياد كفاءة وقوة وقدرات المؤسسات الوسيطة في أداء دورها، أصبح من الممكن تحديد الممارسات الأساسية التي تتمحور حولها الوساطة الفعالة. فيما يلي سنعرض لأهم هذه السمات، ومع كل سمة نذكرها ستذكر نقاطا هي عبارة عن مؤشرات لتمثل هذه السمة في المؤسسة الوسيطة، وذلك لمساعدة الجهات المانحة على تقييم المؤسسات الوسيطة، وللمساعدة المؤسسات الوسيطة على تحديد مستوى معياري للمؤسسة في هذه السمة:

أ. التوافق مع المجتمع المخدوم:

المؤسسات الوسيطة الفعالة تنمو من المجتمع الذي تخدمه هذه المؤسسات. هذا يعني أن تكون المؤسسة الوسيطة وقادتها معروفين لدى قادة المجتمع الآخرين، ويحظون باحترام مجتمعية بسبب دعمهم المستمر للمؤسسات المجتمعية التي تخدم الفئات المحتاجة. كما أن رؤية ورسالة المؤسسة الوسيطة متوائمة مع المنظمة المجتمعية المخدومة، وهي ملائمة ثقافيا للمجتمع الذي تخدمه وتعكس قيمه التي يتبناها.

١. المجلس الإداري في المؤسسة يحوي قيادات ساهمت في تقديم الخدمات الاجتماعية.
٢. عملت المؤسسة الوسيطة ما لا يقل عن خمس سنوات، وهي معروفة وتحتل مكانة مرموقة بين قيادات المجتمع.
٣. قيادات وموظفي هم من أفراد المجتمع المخدوم.

ب. المؤسسة تقدم خدمات متنوعة قابلة للتكرار:

تقوم المؤسسة بتقديم حزمة من الخدمات للجهات المستفيدة. ولديها طريقة منظمة في الربط بين الدعم المهني والمالي والمسار العام الذي تتبناه في تقييم وتطوير المنظمة ككل. كما أن المؤسسة قادرة على إعادة توصيف ونمذجة أفضل ممارساتها ومن ثم إعادة تكرارها مع مستفيدين آخرين من مؤسسات وأفراد.

١. المؤسسة قادرة على إظهار كفاءات محورية في نطاق واسع من مهارات بناء القدرات.
٢. قامت المنظمة بتكرار برامجها ليشمل نطاق أوسع من المنظمات المتنوعة الاهتمامات ونجحت في ذلك.

٣. المنظمة ينظر إليها في المجتمع على أنها المكان الذي يمكن قصده للحصول على المساعدة.

ج. الالتزام بالتغيير الطويل المدى:

المؤسسات الوسيطة الفعالة تفهم أن نمو المنظمات ليس وليد ورشة عمل يوم واحد. كما أنها ملتزمة برسالتها تجاه المجتمع والخدمات التي تقدمها للمستفيدين من خدماتها من مؤسسات المجتمع. وهي قادرة على توظيف استراتيجيات تتضمن تدريباً ودعماً ومراقبة طويلة الأمد؛ وذلك للتحقق من نجاعة وفعالية البرامج والتدريب الذي تقدمه للمؤسسات.

١. المؤسسة تعمل لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وأظهرت ولاء والتزاماً مستمراً لرسالتها.

٢. عملت المؤسسة في حقل الوساطات لمدة لا تقل عن سنتين، وبناء القدرات هو جزء أساس من خططها الاستراتيجية.

٣. المؤسسة لديها كوادر وظيفية مستقرة وتمتلك الكفاءة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

د. القدرة على جذب أفضل الموظفين:

المؤسسات الوسيطة الناجحة تملك قدرة فائقة على جذب موظفين يملكون خبرات في مجال بناء القدرات وتقديم الاستشارات والتدريب. كما أن المؤسسة متأكدة من أن موظفيها مزودين بالدعم الذي يحتاجونه لتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسة بطرح مبادرات لاستكشاف مجالات ضعف القدرات لديها، وتسعى في تأمين مصادر من خارج إطار المؤسسة ذات كفاءة عالية لدعمها.

١. موظفو المؤسسة يملكون تدريباً أو تعليماً عالياً في المجال الذي يخدمونه.

٢. الخبراء يدعمون أداء المؤسسة، وينعتون قياداتها والموظفين فيها بأنهم مثال يحتذى.

٣. موظفو المؤسسة قاموا بإصدار ونشر وتطوير عدد من البرامج التدريبية والمناهج التأهيلية.

هـ. التركيز على النتائج:

المؤسسات الوسيطة الفاعلة لا تقتنع بمجرد تقديم الدعم المهني والتدريب فقط، بل تسعى إلى التعاون مع الجهات المستفيدة لتتأكد من أن ما تقدمه من تدريب وتطوير يسهم في تحسن الأداء، كما تقوم بتقييم ومراقبة أداءها في هذا البرامج بشكل مستمر بهدف التطوير.

١. توظف المؤسسة نموذجاً منطقياً في برامجها، ويتوافق مع طبيعة عملها، ويتضمن المدخلات، والأنشطة، والمخرجات والمؤشرات والنتائج.
٢. تتأكد المؤسسة من أن جميع نتائجها متوافقة مع أهدافها وأهداف المانحين.
٣. تقوم المؤسسة بجمع البيانات عن مخرجاتها وتحليلها وتقييمها وعرضها على المهتمين واستخدامها بهدف التحسين والتطوير لخدماتها.

و. الاحتفاظ بالمعايير العالية:

المؤسسات الوسيطة الفعالة تعرف أنه سيتم تقييمها فيم يتعلق بالأداء المالي والتنظيمي، بما في ذلك الاستخدام الجيد للمنح العامة التي تقدم لها. كما أن المؤسسة تلتزم بخطة مالية وتحفظ سجلات لبيان ذلك.

١. تستخدم المؤسسة ميزانية وأسلوب تعقب مالي للتحقق من جميع المصروفات.
٢. للمؤسسة سجل في إدارة وتأمين المنح العامة والخاصة.
٣. تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والأنظمة التي تحكم نظام التبرعات والهبات والمنح ومصارفها.

ز. إدارة برامج توزيع منح فعال:

المؤسسات الوسيطة الفعالة قادرة على تنفيذ برامج توزيع المنح الحكومية والخاصة. المؤسسة لديها آلية دقيقة وعادلة في طريقة تقديم العروض، وانتخاب واختيار الممنوحين، وتوزيع المنح ومراقبتها، إبلاغ المانحين بالتقارير المتعلقة بها.

١. للمؤسسة خطة وجدول لبرامج توزيع المنح ومعايير انتخاب الممنوحين.
٢. طبقت المؤسسة خطة تواصل خارجي للتحقق من منافسة عادلة ومفتوحة.
٣. توظف المؤسسة عملية مراجعة محايدة للمنح تقوم عليها لجنة مستقلة.
٤. للمؤسسة نظام لمراقبة أداء الممنوحين ومصروفاتهم ومخرجاتهم.

ح. مساندة المبادرات الجديدة:

المؤسسات الوسيطة الفعالة تملك سجلاً تتبعياً للمبادرات الحديثة، وقادرة على جعلها تستمر لمدة تتجاوز مدة المنح الأساسية. والمؤسسة قادرة على تطوير خطط واقعية لاستدامة المبادرات

الجديدة، كما أنها تستخدم وسائل دعم متنوعة قبل انتهاء مدة المنح. هذه المنظمات تمتلك الرؤية المبدعة والريادة لدعم وإطلاق المبادرات الجديدة.

١. للمؤسسة سجل في جذب ودعم استمرار المبادرات الجديدة.
٢. طورت المؤسسة خطط استدامة لعدد من المبادرات.
٣. للمؤسسة القدرة على جلب وتوفير وسائل دعم متنوعة لضمان استدامة المبادرات.

ط. بناء علاقات قوية:

المؤسسات الوسيطة الفعالة لديها سجلا تتبعيا وثقافة متأصلة في التعاون والشراكة. هي تفهم أهمية وجود شبكة قوية وفعالة من المانحين ومزودي الخدمات والمنظمات المجتمعية. كما أنها قادرة على دعم استدامة الشراكات لضمان تحقيق أهدافها التي انعقدت لأجلها.

١. للمؤسسة شراكات نشطة لمدة لا تقل عن سنتين.
٢. للمؤسسة أهداف تتعلق بالشراكة وحقت نتائج منها.
٣. تتعاون المؤسسة مع شركاء من قطاعات أخرى.
٤. تشارك المنظمة بشكل نشط ضمن الفعاليات المجتمعية والتحالفات ونحوها.

المقوم الرابع: معرفة أبرز التوجهات الصاعدة في مجال المؤسسات الوسيطة.

من المهم جدا أن يكون القائمين على المؤسسات الوسيطة على اطلاع بأهم وأبرز التوجهات العالمية في هذا القطاع، وهذا التوجهات وإن كانت لم تثبت نفسها على أنها من أفضل الممارسات في السياق العالمي، إلا أنها تعد موردا خصبا لأفكار جديدة يمكن تبنيها في الحالة السعودية، بل قد تصبح من أفضل الممارسات الخاصة بالحالة السعودية. ويمكن تلخيص أبرز التوجهات العالمية الصاعدة للمؤسسات الوسيطة فيما يلي:

أ. تصميم برامج قابلة للتكرار

من أبرز التوجهات الصاعدة حالياً للمؤسسات الوسيطة، سواء تلك المسؤولة عن إعادة توزيع المنح أو تلك التي تقوم بتقديم خدمات استشارية، السعي إلى تصميم أنظمة ونماذج لبرامج **Program Models** قابلة للتكرار (نمذجة البرامج)، بحيث تكون معياراً لتقييم المؤسسات المستفيدة في تحقيقها لأهدافها. يتضمن نموذج البرنامج مجموعة من المعايير المتعلقة بتصميم وفكرة البرنامج، توزيع المسؤوليات والتزويد بالموظفين للبرنامج، ميزانية البرنامج، طرق تقييم البرنامج، وغيرها من الأمور الإدارية.

والمقصود هنا؛ أنه إن تمكنت المؤسسة الوسيطة من تصميم نماذج دقيقة لبرامجها بعناية، فإنها ستكون قادرة على الخروج بالنتائج المرجوة نفسها أو قريباً منها في كل مرة تطبق فيها هذا النموذج. كما تمكن النماذج الجيدة المؤسسة الوسيطة من التنبه بسهولة إلى أي خلل قد يعترض طريقة تطبيقها للبرنامج مستقبلاً، وبالتالي يشكل ذلك ضماناً للمؤسسة الوسيطة بأن أي برنامج تقوم بتطبيقه سيؤدي إلى النتائج المرجوة منه.

ما يجدر التنبيه إليه هنا هو أن عملية تطوير نماذج البرامج هي عملية استمرارية تصبح أقوى وأكثر دقة مع إعادة تطبيق البرنامج، وفي كل مرة يطبق فيها البرنامج في سياق معين تتم تغذية النموذج بالمرجات والدروس المستفادة من عملية التطبيق في هذا السياق، لينتج عن ذلك نسخة محورة للنموذج خاصة بذلك السياق. وعليه يتكون عند المؤسسة ما يسمى بأفضل الممارسات. ويمكن أن يقال إن قدرة المؤسسة الوسيطة على تصميم النموذج لا تعني شيئاً إذ لم تكن المؤسسة قادرة على تطبيق هذا النموذج والسعي إلى الإبداع في تطويره وتوسيع دائرة إمكانية تطبيقه في نطاق أوسع وأشمل.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. دراسة الاحتياج للنموذج:

وذلك للتأكد من أن البرنامج الذي يراد نمذجته يُحتاج إليه، كما أن ذلك سيساعد على إدراك الأهداف التي ينبغي أن يسعى نحوها النموذج. ويجب أن تحتوي دراسة الاحتياج على الغرض من الدراسة، تحديد الشركاء وأصحاب المصلحة، ما المراد معرفته عن الشريحة المستهدفة، كيف سيتم جمع المعلومات والوقت المتاح لذلك، ومن ثم آلية نشر النتائج (لمن ومع من).

٢. البحث عن الداعمين:

قد يكون هذا الداعم هو المانح نفسه، أو القائد المؤثر في المؤسسة المانحة والذي يمكن أن يوفر الدعم اللازم أو عضو مجلس الإدارة لدعم عملية النمذجة، ولإيجاد فرص حقيقية لتطبيق النموذج مستقبلا.

٣. تصميم النموذج:

وذلك بأخذ أربعة عوامل رئيسية في الاعتبار، وهي: النتائج، الموارد، الاستراتيجيات، التكلفة.

٤. تطوير مواد خاصة بالبرنامج:

المقصود تطوير مواد يمكن إعادة استخدامها في كل مرة يتم فيها إعادة تطبيق البرنامج في مراحل التخطيط والتنفيذ وكذلك الاستدامة. هذا المواد يمن أن تشمل: مذكرات التفاهم، القوالب والنماذج، الأدلة العملية، خطة العمل، قواعد البيانات، وغيرها.

٥. تطوير نموذج تكاليف خاص بالبرنامج:

وذلك لتحديد ومعرفة طبيعة التكاليف المتوقعة للبرامج بشكل أفضل.

٦. التقييم:

والمقصود تقييم مخرجات تطبيق البرنامج وجودة الأداء، وتغذية النماذج المصممة بهذه المخرجات للاستفادة منها في التجارب التالية.

٧. إشراك عدد من المنظمات المجتمعية في التنفيذ لتقليل التكلفة ورفع الفاعلية.

ب. بناء شراكات مع الجامعات.

تستطيع المؤسسات الوسيطة أن تلعب دورا محوريا في رفع كفاءة وجودة القطاع عبر إنشاء وتوثيق وإدارة شراكات ناجحة بين الجامعات ومؤسسات القطاع المختلفة. فالجامعات ليست مجرد مؤسسات تعليمية لطلاب المراحل العليا، بل هي كيان بحثي يمكن استقطاب كوادره والاستفادة منها في دفع أجندة القطاع وتحقيق أهدافه. فعلى مستوى الأبحاث، يمكن أن تلعب المؤسسات الوسيطة دورا مهما في خلق وإدارة فرص الشراكات بين المؤسسات المانحة والجامعات خاصة فيما يتعلق بإدارة منح كراسي الأبحاث والمراكز البحثية التي تقوم بخدمة القطاع، وبناء قدراتها. أما على مستوى الاستشارات والخبرات، فيمكن أن تعزز المؤسسات الوسيطة الاستفادة من خبرات الكوادر

الأكاديمية في القطاع عبر بناء مناهج وآليات ونماذج للتطوع الاحترافي **Pro Bono** للكوادر الجامعية في الجمعيات الخيرية، بل ويمكن أن تشكل هذه الآليات والنماذج أرضية صلبة لإطلاق شراكات واسعة بين القطاع الأكاديمي بشكل عام والقطاع الثالث. أما على مستوى الاستشارات، فيمكن للمؤسسات الوسيطة استقطاب الجامعيين كمستشاريين أو كأعضاء مجالس إدارية في الجمعيات الخيرية والمؤسسات المانحة بهدف الاستفادة من مدخلاتهم واستشاراتهم في المشاريع المختلفة.

كما يمكن أن تقوم المؤسسات الوسيطة – خاصة تلك التي تقوم بتقديم الخدمات الإدارية وبناء القدرات- أن تساهم في غرس ثقافة وممارسات القطاع الثالث في القطاع الأكاديمي عبر مشاريع إنشاء وتفعيل وحدات العمل التطوعي في الجامعات بهدف إدماج منسوبي وطلاب الجامعات في مناخ العمل التطوعي.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. قيام المؤسسة الوسيطة بتقييم ودراسة أبعاد شبكات ومصادر التواصل المتوفرة لدى منسوبيها والذين تربطهم علاقات وثيقة مع الجامعات.
٢. بناء علاقات مع شبكات ومصادر التواصل المتوفرة لمنسوبي المؤسسة الوسيطة، ودراسة سبل الاستفادة منها في بناء علاقة وثيقة مع الجامعات.
٣. مقارنة رؤساء الجامعات والعمداء ومسؤولي الأقسام والقائمين على الكراسي العلمية المهتمين بتطوير القطاع الثالث والعمل التطوعي للبحث عن فرص محتملة للشراكة.
٤. إنشاء مذكرات تفاهم للشراكات مع الجامعات بحيث تضمن أن المعنيين من منسوبي الجامعة على مختلف مستوياتهم على فهم واحد لأهداف واستراتيجيات الشراكة المرجوة.
٥. التواصل مع الكادر الأكاديمي البحثي في الجامعة -والذي عادة ما يعنى بتنفيذ الأبحاث الجديدة- بهدف معرفة آفاق ربط ما يقومون به من أبحاث في مجال الصحة والتعليم والسياسات العامة والخدمات الاجتماعية بالقطاع الثالث والعمل التطوعي.

ج. تطوير معايير خاصة بالقطاع.

يهدف هذا التوجه إلى أن تقوم المؤسسات الوسيطة بتطوير الجمعيات الخيرية والجهات المقدمة للخدمات الاجتماعية عبر تطويرها لمنظومة من المعايير القياسية لقطاع معين في مجال الخدمات في منطقة جغرافية معينة، بحيث يمكن استخدامها لتقييم وتحديد فجوات المؤسسات الخيرية. ويتطلب تبني هذا التوجه في تطوير المعايير لمنظمات القطاع الثالث الى البحث، والتوثيق، ومن ثم النشر لهذه المعايير. كما يتطلب أن تكون المؤسسة الوسيطة ذات ثقافة تنظيمية عالية، ولديها خبرة جيدة بقطاع العمل الخيري، بالإضافة إلى قدرتها على وضع معايير قياسية لأفضل الممارسات الإدارية والمهنية في القطاع.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. تقييم والتأكد من خبرة المؤسسة الوسيطة المتبنية لهذا التوجه على مستوى الطبيعة للقطاع، والقدرة على وضع منهجية معيارية لأفضل الممارسات.
٢. تخصيص فريق عمل خاص بالمشروع يتضمن أفراداً من مختلف الوظائف الموجودة بالقطاع، وذلك لضمان وضع معايير دقيقة.
٣. الاستفادة من المعايير الموجودة حالياً في القطاع، وتقييم وجه الحاجة إلى وضع معايير جديدة.
٤. التأكد من وجود دعم مالي كافٍ لمثل هذا البرامج وذلك نظراً لتكلفتها العالية.
٥. القدرة على نشر وتسويق وتبني هذه المعايير بعد إنشائها.
٦. تطوير خطة لمجموعة من الدورات تدريبية على شرح وتطبيق هذه المعايير في المؤسسات والجمعيات الخيرية.
٧. جدولة خطة مراجعة للمعايير بشكل سنوي على أقل تقدير، وذلك لتتبع أي تحديث أو تغيير في طبيعة عمل القطاع.

ج. توحيد المنظمة داخليا.

كثير من المؤسسات الوسيطة تسعى لإثبات جدارتها عبر ما تستطيع تحقيقه من منجزات خارج إطار المنظمة، كإيصال الخدمات للمستفيدين، وتوزيع المنح عليهم، وتدريبهم وغير ذلك. والمشكلة أنه في كثير من الأحيان يحصل ذلك في ظل تجاهل لعملية بناء هوية المؤسسة داخليا وتوحيد وجهات نظر أفرادها، خاصة فيما يتعلق بخططها الاستراتيجية. والمقصود من هذا التوجه هو تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة من منتج خاص بالإدارة العليا ويتناول خططها الخارجية إلى منتج يشمل ويساهم فيه وبالتالي يتبناه كل أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم. وهذا يعني أن تكون خطط تطوير الموظفين وتدريبهم وتنمية قدراتهم جزء من الخطة الاستراتيجية للشركة ويساهم الموظفون في إعداده.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. تقييم الاستعداد:

من المهم جدا تقييم مدى استعداد المؤسسة لتطبيق هذا التوجه، وهذا يشمل قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف ساعات العمل التي سيصرفها الموظفون في تطبيق مراحل هذا التوجه، وهذا يتطلب أيضا أن تكون المؤسسة قادرة على قياس التكاليف التي تتحملها لكل عميل تقوم بخدمته.

٢. تطوير الخطة الاستراتيجية تشاركيا:

وذلك عبر إدماج موظفي الصف الأول في عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وذلك ليتسنى لهم تشرب رسالة المؤسسة ورؤيتها، مما سيساعدهم على تجسيد ذلك في ممارساتهم العملية اليومية.

٣. ترجمة الخطة الاستراتيجية العامة إلى خطط خاصة بالفرق:

بحيث يدرك كل فريق المطلوب منه، وما الذي يحتاجه لتحقيق ما يتعلق به في الخطة الاستراتيجية العامة.

٤. ترجمة خطط الفرق إلى خطة سنوية لكل فرد:

وهذا سيساعد كل موظف على إدراك وضعه وإسهامه في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

٥. بناء الميزانية:

بأن يقوم رئيس كل فريق بتسليم ميزانية مالية بما يتطلبه تنفيذ خطة فريقه.

٦. تتبع الإنجاز:

عبر متابعة مستمرة تضمن بأن المؤسسة تسير في المسار الصحيح.

د. إيجاد الحلول متعددة القطاعات.

جذور المشاكل المجتمعية معقدة ومشابكة، وهي ليست إلا انعكاسا لتداخل وتفاعل الأنظمة الاجتماعية الصانعة لها حكومية كانت أو خاصة أو لا حكومية، وبالتالي فإن معالجتها تتطلب في كثير من الأحيان تغيير قناعات واعتقادات وسلوكيات باستخدام مزيج من الشراكة بين هذه القطاعات. وبالتالي فإن قدرة المؤسسة الوسيطة على إيجاد حلول تعود بالنفع على كل قطاع من هذه القطاعات يضمن شراكة ناجحة؛ إذ يجد كل طرف في الشراكة دافعا لإنجاح هذه الشراكة وتحقيق أهدافها.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. يتطلب تطبيق هذا التوجه أن تكون المؤسسة الوسيطة على خبرة كبيرة بطريقة إدارة الشراكات العابرة للقطاع، وينبغي أن يكون لديها رصيدا كافيا من الخبرة في العمل مع كل من القطاعين العام والخاص لتكون قادرة على تبني هذا التوجه بنجاح.
٢. تحديد الفرص المتوفرة للحل لنجاح الحل المتعدد القطاع: وهذا يتطلب تقييما لأفضل السبل والموارد التي يمكن أن تساعد في صناعة تصور عن قابلية الحل المتعدد القطاع للتطبيق.
٣. دمج القادة وصناع الرأي المحليين من قطاعات مختلفة: بحيث يدعمون المؤسسة الوسيطة في تواصلها مقاربتها للقطاعات المختلفة الشريكة بلغة يفهمها منسوبو القطاع.
٤. تطوير مصفوفة قياس أداء خاصة بكل قطاع، بحيث تأخذ في الاعتبار طبيعة كل قطاع وإدارته وأدواره في تطبيق الحل المشترك.
٥. نشر الحل أو الشراكة وإذاعتها كتجربة نجاح.

٥. إدارة أداء الشبكات.

والمقصود هنا ألا تكتفي المؤسسة الوسيطة ببناء قدراتها في بناء الشبكات وإقامة الشراكات المختلفة، بل عليها أن تعنى أيضا ببناء قدراتها في إدارة هذه الشبكات بعد إنشائها، وذلك عبر توزيع الأدوار والمهام بشكل يضمن الاستغلال الأمثل لجميع مقدرات وموارد الشبكة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. وهذا يتضمن قيام المؤسسة الوسيطة بعمل تقييم دوري لأداء الشبكة ومعرفة أفضل السيناريوهات المحتملة لها، كما يتضمن القيام بتحليل بنية الشبكة وعلاقتها للتأكد من قدرتها على الاستمرار بفعالية.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. بناء شبكة قوية من مؤسسات ذات كفاءات عالية، فالإدارة الناجحة للشبكة تبدأ من جودة العناصر المكونة لها.
٢. اعتماد مذكرة تفاهم بين عناصر الشبكة وطبيعة الدور الذي تلعبه المؤسسة الوسيطة في إدارتها، فتقييم الشبكات يتطلب أن يكون عناصرها على درجة من الشفافية، وأن تقوم هذه العناصر بتوفير ما تحتاجه المؤسسة الوسيطة من بيانات لإتمام عملية التقييم.
٣. تطوير الأداء بعد القيام بالتحليل، فليس المقصود هو معرفة مشاكل الشبكة واحتياجاتها، بل لابد أن يكون للمؤسسة الوسيطة الصلاحية في إجراء والتوصيات التي تقترحها تقارير التقييم.

٦. تقديم منح عنقودية:

وهذا يعني توجه المؤسسات الوسيطة من توزيع المنح على الجمعيات الخيرية ومقدمي الخدمات الاجتماعية إلى دعم وتقوية الشبكات التعاونية التي تضم عددا من مقدمي الخدمات في مجال معين لتحقيق أهداف أكبر. المؤسسات التي تبني هذا التوجه تتبنى مفاهيم وأدوات تتعلق ببناء قدرات الشبكات تماما كبناء قدرات المنظمات.

المقصود بالمنح العنقودية هي تلك المنح التي تقدم لشبكة من المنظمات ترأسها منظمة معينة، عادة ما تكون منظمة عديدة في القطاع، ولديها القدرة على إدارة المنح الكبيرة. وعادة ما تهدف هذه الشراكات إلى تحقيق أهداف كبيرة أو تغييرات جذرية لا تستطيع أن تقوم بها عادة مؤسسات منفردة.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. أن توجد هناك قضية اجتماعية تحتاج إلى تضافر الجهود من مؤسسات مختلفة لمعالجتها، بالإضافة إلى وجود جهة مانحة تقبل بمبدأ المنح العنقودية بدلاً من المنح المفردة.
٢. تقييم قدرة المؤسسة الوسيطة على وضع معايير المنح العنقودية وإدارتها وتقييمها.
٣. أن تكون المؤسسة الوسيطة قادرة على تسويق فكرة المنح العنقودية وشرحها للجهات المستفيدة بشكل واضح وفعال.
٤. تصميم القوالب والنماذج الخاصة بالمنح العنقودية.
٥. إنشاء لجنة متخصصة بتقييم العروض المقدمة للحصول على المنح العنقودية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
٦. متابعة المؤسسة الوسيطة لأداء الشبكة التي مُنحت منحة عنقودية، وذلك عبر الزيارات الميدانية ومتابعة التقارير التي ترفعها الشبكة للمؤسسة الوسيطة.

ز. احتضان مقدمي الخدمات.

من أبرز التوجهات الصاعدة في مجالات عمل المؤسسات الوسيطة هو احتضان مقدمي الخدمات الاجتماعية والجمعيات الخيرية. فمع أن هذه المؤسسات الوسيطة تقدم خدمة مهمة جداً بتنمية قدرات الجمعيات الموجودة ميدانياً، إلا أن تأسيس واحتضان جمعيات جديدة خاصة في المناطق النائية التي لا تتوفر فيها خدمات حكومية كافية أو جمعيات خيرية يعد توجهاً صاعداً ومهماً. والمقصود هنا أن تقوم المؤسسة الوسيطة بتبني استراتيجية تُعنى بإنشاء الجمعيات الخيرية وتقوم بدعم بنيتها الإدارية وشبكة علاقاتها الأساسية والتي ستضمن لها القابلية للاستمرار والنمو. فعلى سبيل المثال؛ تستطيع المؤسسات الوسيطة أن تساهم في تحويل مجموعات المتطوعين في تلك المناطق النائية -والتي عادة ما تتسم بالحماس مع ضعف في الهيكلة والتنظيم والقدرات الإدارية- إلى جمعيات منظمة ذات هيكل وموارد مستدامة وخطط استراتيجية في الجودة والتوسع. وبالتالي تكون هذه الجمعية جزءاً من خارطة علاقات المؤسسة الوسيطة وشريكا لها في تلك المنطقة النائية.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه.

١. تقييم مدى حاجة المجتمع النائي لإنشاء جمعية خيرية محلية.
٢. الحصول على التزامات بالدعم من كافة الجهات المستفيدة من إنشاء الجمعية الخيرية، سواء كان أولئك المستفيدين من المجتمع المحلي أو المؤسسات الحكومية القائمة أو الجهات المانحة.
٣. انتخاب وترشيح فرق عمل أولية من متطوعي المجتمع المحلي الذين يمكن أن يشكلوا نواة الجمعية فيما بعد، وتحويلهم إلى جمعية منظمة ذات أهداف استراتيجية.
٤. تدريب نواة الجمعية على بعض المهارات الإدارية الأساسية، وتقييم احتياجاتهم الأساسية، والسعي في تلبيتها.
٥. تدريب أفراد الجمعية بالمهارات المتعلقة بتقديم العروض التنافسية للجهات المانحة، وذلك لضمان فرص أولية يمكن أن تثبت الجمعية جدارتها من خلالها.
٦. وضع خطة تدريجية ومرحلية لنقل الجمعية الناشئة من مرحلة الاحتضان إلى مرحلة الاستقرار، ووضع معايير خاصة بكل مرحلة.
٧. تقديم الجمعيات المحتضنة حديثا للجمعيات التي سبق احتضانها والتي تستطيع تساهم بفعالية في دعم هذه الجمعيات الحديثة.

ج. تقييم الجاهزية للتغيير.

ممارسة تقييم المنظمات (كالتقييم الذاتي، التقييم القبلي والبعدي، التقييم غير الرسمي، وغيرها) ليست جديدة، فهي قد أثبتت نفسها كواحدة من أفضل الممارسات التي ينبغي على المؤسسات الوسيطة اعتمادها قبل إطلاق أي برنامج دعم مهني للجمعيات. ولكن مفهوم تقييم المنظمات بدأ باتخاذ خطوة مهمة تجاه تضمين مفهوم تقييم الجاهزية للتغيير في الجمعيات كجزء مهم من تقييم المنظمات. هذا العنصر يهدف إلى تحصيل تبصر أولي عن مدى قابلية وقدرة الجمعيات الخيرية على تنفيذ برامج التغيير المتعلقة ببناء قدراتها. يتم ذلك عبر دراسة العلاقة المعقدة وغير الرسمية ضمن الجمعية والتي لا تكون ظاهرة في العادة، والتي قد تؤثر بشكل مباشر في عدم نجاح تطبيق برامج التغيير المقترحة. توجه المؤسسات الوسيطة لقياس الجاهزية للتغيير يزودها بأداة قوية جدا لمعرفة ما إذا كانت المنظمة المستهدفة بالبرامج جاهزة للاستفادة من البرامج

ولديها القدرة على استدامة التغيير المترتب على تطبيق هذه البرامج. وهذا بدوره يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والمال ويساهم في تحسين قدرات المؤسسات الوسيطة على تقديم خدمات فنية ومهنية فاعلة وقابلة للنجاح.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. القدرة على تطوير مؤشرات تقييم خاصة لقياس مدى جاهزية التغيير.
٢. طلب المؤسسات الوسيطة من الجمعيات إجراء تقييم ذاتيا لنفسها عبر سؤال أفرادها عن نقاط قوتها وضعفها بشكل مباشر. عادة ما يشكل التباين العريض جدا في الآراء دليلا على عدم وجود توائم داخلي، وبالتالي فإن المنظمة غير جاهزة لتطبيق برامج تغيير تأتي من الخارج.
٣. أن تقوم المؤسسة الوسيطة بإجراء تقييم ميداني لجاهزية التغيير للجمعيات المستفيدة من خدماتها قبل الشروع في البرامج.

ط. تزويد مقدمي الخدمات الاجتماعية غير التقليديين بالقدرات.

استدامة العمل الاجتماعي تحتاج إلى تنوع في مزودي الخدمات التقليديين وغير التقليديين للفئات المحتاجة في المجتمع. وهذا يعني أن الاستدامة في الخدمات تكمن في التنوع والتعدد في مزودي الخدمات. لذلك على المؤسسات الوسيطة معرفة هذا التنوع والاستفادة منه وتقويته من خلال تقديم خدمات تتواءم مع طريقة عمل هذه المؤسسات بأنواعها. المقصود بمقدمي الخدمات الاجتماعية غير التقليديين هو تلك الجهات أو الأفراد (مثل المجموعات التطوعية في الأطراف، القبيلة، فاعلي الخير في القرى والهجر الذين يتلمسون حوائج الناس) التي تقوم بتقديم خدمات اجتماعية قد لا يستطيع أحد غيرهم تقديمها ويفتقدون إلى البنية التنظيمية في عملهم. قد تكون هذه الجهات غير تقليدية بسبب نوع الخدمة التي يقدمونها أو بسبب قدرتهم على الوصول إلى فئات خاصة من المجتمع قد لا يستطيع غيرهم الوصول إليهم. ويمكن أن تقوم المؤسسات الوسيطة بدعم هؤلاء عبر توفير خدمات إدارية بسيطة أو تأمين مكتب للتواصل وإدارة الخدمة، أو تقديم منحة خاصة لدعمهم، ونحو ذلك بحيث تضمن تقديم الخدمة بشكل أفضل.

عناصر النجاح في تطبيق هذا التوجه:

١. مفاوضة مقدمي الخدمات غير التقليدية لتحديد طبيعة النتائج المرجوة من خدمتهم والتي على أساسها سيتم تزويدهم بالدعم، واعتماد طرق تنسيق واتفاق بين المؤسسة الوسيطة ومقدم الخدمة غير التقليدية.
٢. تحديد الأسباب وراء الحاجة للخدمة الاجتماعية غير التقليدية التي يراد دعمها.
٣. تقييم أداء مقدمي الخدمات غير التقليدية بعد تقديم الدعم وتتبع مجالات النقص وغيرها مما يحتاج إلى تطوير أو دعم إضافي.

المقوم الخامس: بناء وتفعيل علاقات جيدة مع الجهات المانحة.

مفهوم المؤسسات الوسيطة مفهوم حديث نسبياً، كما أن الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات قد لا يبدو واضحاً للوهلة الأولى، الأمر الذي قد يؤدي بكثير من الناس إلى التهورين منها ومن طبيعة دورها. ولإن كان بعض أفراد مجالس الإدارة والتنفيذيين في الجهات المانحة مدرك لأهمية هذه المؤسسات، إلا أن هناك نسبة كبيرة من المانحين والجمعيات الخيرية العاملة في القطاع لا تزال تجهل طبيعة الدور الحقيقي الذي تلعبه هذه المؤسسات وحدوده. وفي هذا القسم سنحاول التعرض لبعض النصائح للمانحين والمؤسسات الوسيطة والتي من شأنها أن تساهم في تفعيل علاقات جيدة بين الطرفين.

نصائح للمؤسسات الوسيطة

نصائح للمانحين

- من المهم جدا أن تبرز المؤسسات الوسيطة دورها وما تستطيع أن تقدمه، ولا يتم ذلك إلا عبر المسح المنتظم لأبرز الممارسات العالمية في هذا المجال، وتقديم الأدلة العالمية التي توضح تعاظم دور المؤسسات الوسيطة وفعاليتها.
- المهم جدا أن تقوم المؤسسة الوسيطة بدراسة عقلية الجهات المانحة ونوع الأهداف التي تطمح إليها، وطبيعة العمل التي تود رؤيته، وهو ما سيساعد المؤسسات الوسيطة في تقوية علاقاتها مع المانحين وتقديم عروض قوية تحظى بالقبول عند الجهات المانحة.
- قم بتعريف المانحين! فكثير من المانحين لا يعرفون ما هي المؤسسات الوسيطة، وما الدور الذي يمكن أن تلعبه هذا المؤسسات في القطاع، وهنا يأتي دورك في بيان ذلك. فالمانحون لن يمنحوا أموالهم لشيء لا يعرفونه جيدا.
- من المهم جدا أن تثبت المؤسسات الوسيطة جدارتها للجهات المانحة عبر تبني المشاريع الصغيرة والتي لا تتطلب منحا كبيرة، ويمكن أن تظهر نتائجها بعيدة المدى في وقت أقصر نسبيا.
- بالرغم من أن معظم نتائج المؤسسات الوسيطة بعيدة المدى، فإن هذا لا يعني عدم وجود نتائج مرحلية قصيرة المدى على الإطلاق. حاول أن تقدم مؤشرات سنوية على الأقل حول نجاحك في بناء الثقة أو العلاقات أو المواءمة بين الأطراف، أو فعالية معايير المنح ونحو ذلك.

- الأنشطة الداعمة لتشغيل البرامج والمشاريع (كبناء العلاقات والشبكات مثلا) مهمة جدا، وتستحق أن تقوم الجهات المانحة بتخصيص ميزانية لها ليتم أداؤها باحترافية عالية.
- لا تنظر إلى النتائج على أنها مقياس واحد يتلاءم مع جميع النماذج. النتائج مهمة، ولكن ينبغي أن ينظر إليها على أنها أداة واحدة في تحديد طبيعة المنح الجيدة.
- لا تقارن بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات الوسيطة، فهما جهتان تختلفان في أسلوب العمل وطبيعة النتائج المنتظرة من كل واحد منهما.
- تقييم النتائج والمخرجات يجب أن ينظر إليه كاستراتيجية بدلا من مجرد كونه كطريقة تضمن تحمل الممنوحين للمسؤولية، وهذا يعني أن طريقة التقييم ومعاييرها يجب أن تتم عبر عملية تعاونية بين المانح والممنوح قبل عملية المنح.
- من المهم جدا أن يدرك المانح أن المؤسسة الوسيطة تدخل في صلب العوامل المؤثرة في نجاح المشروع، وبالتالي فإن أي دعم وتقوية للمؤسسة الوسيطة يؤدي إلى تقوية المشروع أو البرنامج.
- من المهم جدا أن ترى الجهات المانحة نفسها مع الجهات الوسيطة كعميل أو متعاقد ولا تتعامل معها بعقلية المانح الذي يقدم المال للمؤسسة الوسيطة بهدف توزيعها على الممنوحين.

الخاتمة.

استعرضت هذه الورقة خمس مقومات أساسية يتمحور حولها نجاح المؤسسات الوسيطة، وفي ظل الدور المتنامي الذي تلعبه هذه المؤسسات وازدياد الإقبال عليها وتحولها إلى قطاع تنافسي، يصبح إدراك هذه المقومات واستيعابها أمراً محورياً يعتمد عليه نجاح المؤسسة الوسيطة.

وقد بينا في الورقة أن من أبرز المقومات التي تساهم في نجاح المؤسسة الوسيطة هو إدراكها لنفسها، وإدراكها لطبيعة عملها وحدوده وأبعاده. وهذا أمر مهم جداً باعتبار أن المؤسسات الوسيطة مؤسسات تقع بين جهة مانحة وأخرى مستفيدة من المنح، ودون تعريف دقيق لطبيعتها وأدوارها قد ينتهي بها الأمر لتكون مؤسسة هجينة تقوم بأدوار الطرفين دون إتقان لأي واحد منهما. ونحن عندما نتحدث عن إدراك المؤسسة الوسيطة لنفسها، فإننا لا نعني إدراك مجلس إدارة المؤسسة أو مدراء أقسامها، بل نقصد كل موظف في المؤسسة دون استثناء، بحيث يكون كل موظف في المؤسسة الوسيطة قادراً على تمييز دوره كموظف في مؤسسة وسيطة، وذلك ليس بالأمر السهل. كما تناولت الورقة التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الوسيطة وكيفية التعامل الفاعل معها للوصول إلى صورة النجاح المنشود. وركزت الورقة على الاتجاهات الصاعدة للمؤسسات الوسيطة عالمياً كمقوم من مقومات النجاح يساهم في رسم رؤية استراتيجية للمؤسسات الوسيطة وتوسعها وأدوارها. وفي الختام فإننا نوصي بضرورة إجراء دراسة ميدانية شاملة للمؤسسات الوسيطة في المملكة تتناول الخدمات، والتحديات، والنجاحات والاختلالات، والتوجهات الاستراتيجية، والاستدامة في الموارد المالية وكذلك في الأثر المترتب على الخدمات.

- 1) Backer, Thomas E., Blegg, Jane Ellen, and Groves, Kathryn. (2004). The expanding universe: New directions in nonprofit capacity building. Washington, DC: The Alliance for Nonprofit Management.
- 2) Bruton, J. M. and Williamson, A. P. (2005), Structures and processes in intermediary nongovernmental organizations: Research evidence from Northern Ireland. Nonprofit Management and Leadership, 15: 417432.
- 3) Carroll. C, "Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development" 1991, Kumarina Press, US.
- 4) Sherman, Amy L. (2002). Empowering compassion: The strategic role of intermediary organizations in building capacity among and enhancing the impact of community transformers. Charlottesville, VA: Hudson Institute
- 5) Sherman, Amy L. (2004). Strengthening the street saints: Intermediaries providing capacity-building assistance to faith-based organizations, in Anglin, Roland V., ed. Building the organizations that build communities: Strengthening the capacity of faith- and community-based organizations. Washington, DC: U.S. Department of Housing and Urban Development Office of Policy Development and Research.
- 6) Szanton, Peter L. (2003) toward more effective use of intermediaries. New York, NY: The Foundation Center
- 7) University of Wisconsin-Extension- <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>
- 8) White House Faith-Based and Community Initiative. (2008). Breakthrough Performance: Ten Emerging Practices of Leading Intermediaries.
- 9) www.gmcc.org



مكتب الدعوة بالروضة
www.arrawdah.com

التجربة الأولى:

الملقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



تجربة مكتب الدعوة بالروضة في التسويق الالكتروني

تقديم

أ. ياسر بن عبد المحسن التويجري

قبل البدء :

- لسنا ندعي التميز أو الإبداع أو التخصص الدقيق.
- هي تجربة عملنا عليها وما زلنا نعمل فأحببنا عرضها لتساعدونا في تطويرها وليستفيد منها من يجد فيها ما يناسبه .
- ما سنعرضه هنا هو مختصر سريع والمحتوى التفصيلي موجود في الكتاب والموقع

www.msarat.info

أرقام قبل البدء :

العدد	البيان	المسار
٥٧٠٠٠	المتابعين	تويتر
١٧٠,٠٠٠	عدد المعجبين والأصدقاء بجميع الصفحات التابعة للمكتب	فيس بوك
٩٠٠٠	عدد المضافين + عدد الذين نرسل لهم عبر وسيط خارجي	بلاك بيرى
٧٦٠٠		واتس اب
١١,٠٠٠	عدد المضافين	رسائل نصية
١,٠٠٠,٠٠٠	عدد المشتركين في المجموعة البريدية للمكتب + عدد الذين نرسل لهم عبر وسيط خارجي	المجموعات البريدية

آلية العمل :

أولاً: تكوين لجنة النشر الإلكتروني فريق العمل .

ثانياً: تحديد المسارات التقنية التي سيتم النشر عبرها .

ثالثاً: التدريب .

رابعاً: دراسة المحتوى الموجود .

خامساً: وضع خطة نشر المحتوى .

سادساً: تجهيز المحتوى الإضافي للنشر .

سابعاً: الاجتماعات الدورية والتطوير المستمر .

فريق العمل :

ملاحظات	المهمة	م
غير متفرغ	رئيس اللجنة	رئيس قسم العلاقات
غير متفرغ	عضو ومشرف على فريق إعداد المحتوى	رئيس شعبة الدعاية والإعلام
غير متفرغ	متابعة التصاميم + المجموعات البريدية	رئيس وحدة التصميم
غير متفرغ	الموقع + النشر عبر Google AdWords + الدعم الفني	رئيس شعبة البوابة الإلكترونية
غير متفرغ	رسائل SMS	رئيس شعبة التشغيل والصيانة
متفرغ	النشر عبر تويتر وفيس بوك	مسؤول نشر الكتروني

متفرغ	واتس اب + إعداد المحتوى وتوزيعه على المسارات	مسؤول وحدة التحرير والنشر
غير متفرغ	بلاك بيري + مقرر اللجنة	مصور
متعاون	عضو متخصص في التسويق والنشر الالكتروني	متعاون

المحتوى :

- تمت دراسة المحتوى الموجود لدى المكتب واكتشفنا أن لدينا كنز ثمين وهو :
- البوسترات والبنرات الدعوية قرابة ٣٠٠ محتوى.
 - الصوتيات من إنتاج ورعاية قسم الدعوة مثل في ظلال السيرة.
 - إنتاج فريق جوال الخير المسموع والمرئي .
 - المقاطع الدعوية المنتجة من جوال الخير وقسم الدعوة .
 - تقرير موقع دين الإسلام الشهري والذي يحوي أكثر من ١٠٠ قصة عن مسلم جديد .
 - التعريف والدعاية لمشاريعنا (وهنا ننبه لضرورة إعداد صفحة في الانترنت عن المشروع كي يستفاد منها في النشر وسيأتي نماذج لها)
 - نود التبييه أن كل جهة لها شكل ومجال ، وأن لديها نقاط قوة (دعوية - تسويقية) تستطيع أن تتطلق منها .

خطة نشر المحتوى:

نوعه	خطة النشر عبر الوسائل التقنية والإعلام الجدد							
	وسائل النشر التقنية							
	موقع المكتب	القياس بورك	تويتر	ويد الإلكتروني	الواتس اب	رسائل الجوال	البثاله بيرى	لخبر أو القابلة المنشورة
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	نقل لبعض من كلام أهل العلم والسلف الصالح
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	بوستر مرتين كل اسبوع ما عدا الأيميل والواتس اب مرة واحدة
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ملخص الشهر الماضي
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	هكذا اسلموا (قصص أو تعريف قصير عن المسلمين الجدد)
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	حيث نبوي أو تفسير لآيه
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	خبر يومي عن المسلمين الجدد
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ملخص المسلمين الجدد للأسبوع الماضي
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	بوستر مرتين كل اسبوع ما عدا الأيميل والواتس اب مرة واحدة
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تعريف بموقع بين الاسلام والدعوة لنشره في التويتر وتعريف الناس به
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	هكذا اسلموا (قصص أو تعريف قصير عن المسلمين الجدد)
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	حيث نبوي أو تفسير لآيه
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	خبر يومي عن المسلمين الجدد
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	نقل لبعض من كلام أهل العلم والسلف الصالح
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	خبر يومي عن المسلمين الجدد
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	بوستر مرتين كل اسبوع ما عدا الأيميل والواتس اب مرة واحدة
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	نقل لبعض من كلام أهل العلم والسلف الصالح
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	حيث نبوي أو تفسير لآيه
تسويقي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	دعوة لاهد مشاريع أو نشاطات المكتب
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ملخص المسلمين الجدد بالاسبوع الماضي
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	هكذا اسلموا (قصص أو تعريف قصير عن المسلمين الجدد)
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	خبر يومي عن المسلمين الجدد
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تعريف بموقع بين الاسلام والدعوة لنشره في التويتر وتعريف الناس به
خبر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ملخص المسلمين الجدد بالاسبوع الماضي
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	حيث نبوي أو تفسير لآيه
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	نقل لبعض من كلام أهل العلم والسلف الصالح
دعائي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	سفراء الدعوة
دعوي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	هكذا اسلموا (قصص أو تعريف قصير عن المسلمين الجدد)

مواقع تغرد عنك بمحتوى جاهز في حسابك في تويتر :

وبهذا تكون يوميا تغرد بأكثر من خمس تغريدات دون أي موظف ومع البحث والتطور التقني قد تجد خدمات أفضل كما أرفقنا ملفات وورد فيها تغريدات جاهزة .

م	اسم الموقع	رابط الموقع	نوع التغريدات
١	تويتات	http://tweytat.com	تغريدات متنوعة
٢	تويت قران	http://twitquran.com	نشر آيات من القران
٣	أقوال السلف	http://akwalalsalaf.apphb.com	التغريد بأقوال السلف
٤	القران الكريم جامعة الملك سعود	http://quran.ksu.edu.sa	نشر آيات من القران
٥	أكاديمية الوقف	http://www.waqftweets.com/	تغريدات متنوعة عن الوقف
٦	داعية كوم	http://www.da3eya.com	نشر آيات في الفيس بوك

الاجتماعات الدورية والتطوير المستمر :

Blackberry							
الشهر	الأسبوع	عدد الرسائل المرسله	مجموع المضافين	طلبات الإضافة	الرسائل الواردة	عدد المحذوفين	النشر بمقابل
جمادى الثاني	الأول	٢٦	٢٨٠٠	٧٥	١٩	٢٥	٠
	الثاني	٢٦	٢٨٤٨	٧٠	١٠	٢٢	٠
	الثالث	٢٤	٢٨٩٣	٦٥	٥	٢٠	
	الرابع						
المجموع		٧٦	٠	٢١٠	٣٤	٦٧	٦٠٠٠ رقم

whatsapp								
الشهر	الأسبوع	عدد الرسائل المرسله	مجموع المضافين	طلبات الإضافة	الرسائل الوارده	عدد المحذوفين	النشر بمقابل	
جمادى الثاني	الأول	٢	٣٦٣٨	٤	٠	٠	٠	
	الثاني	٢	٣٦٣٨	٠	٠	٠	٠	
	الثالث	٢	٣٦٣٨	٠	٠	٠	٠	
	الرابع							
المجموع							٤٠٠٠ رقم	
Twitter								
الشهر	الأسبوع	الزيادة الاسبوعية للمتابعين	التغريدات	إلغاء المتابعة	أعلى ٤ ريتويت	أعلى ٤ بالمفضلة	ملاحظات	
جمادى الثاني	الأول	٦٦١	٤٩	٦١				
	الثاني	١٣٦	٤٧	٩٣	٢٦٥	٧٠		
	الثالث	٢٨٢	٥٢	٦٣	٣٦٦	١٢٦		
	الرابع							
المجموع الشهري								
المجموع الكلي		٣٠٠٦٧	٢١١١					
SMS				Youtube				
الشهر	الأسبوع	الزيادة الاسبوعية للمشاهدين	المشتركين	المقاطع الحديثه	عدد الرسائل المرسله	عدد المستفيدين	طلبات الحذف	طلبات الإضافة
جمادى الثاني	الأول	٢٨١	٥	٠	٤	١١٠٥٦	٠	٠
	الثاني	١٨٠	٢	٠	٠	١١٠٥٦	٠	٠
	الثالث	٢٥١	٤	٠	١	١١١٤٩	١	٩٢
	الرابع							
المجموع الشهري								
المجموع الكلي		٧٨٦١١	٢٨١	٤٤				

Arrawdah.com						
الشهر	الأسبوع	الزيادات الاسبوعية	الاخبار	مشاهدة الأخبار المثبتة	المجموعات البريدية	ملاحظات
جمادى الثاني	الأول	٧٨٧٨	١	١١٩٤	٤	
	الثاني	٦٣٨٣	٠	١٥٦٤	٨	
	الثالث	٦٩٤٣	١	١٧٥٦	٧	
	الرابع					
المجموع الشهري						
المجموع الكلي						
٥١٢٧٦١						
٢٣٠						
١٢٢٢٥						
١٣٠٨						
Facebook						
الشهر	الأسبوع	الأصدقاء بالحساب الرسمي	المعجبين بصفحة الحساب الرسمي	المعجبين في صفحة فريق جوال الخير	المعجبين في صفحة عائدون إلى الله	المعجبين بصفحة صبرا يا نفسي معنا الله
جمادى الثاني	الأول	٠	٣٨٤	٣١	٢	٣
	الثاني	٠	١٢٩	٢٤	٣-	١٥٢-
	الثالث	٠	١٨٥	٣٠	٨	٦٥
	الرابع	٠				
المجموع الشهري						
المجموع الكلي						
٥٠٠٠						
٧٤٦٥						
٤٣٦٥						
٣٨٥٥						
٧٨٣٤١						
٧١٧٦٧						
اجمالي عدد الأصدقاء والمعجبين بجميع الصفحات والحساب الرئيسي :						
١٧٠٧٩٣						

تجتمع لجنة النشر الالكتروني أسبوعياً ويتم تقديم تقرير أسبوعي مع مناقشة محاور الاجتماعات

المبدأ التسويقي:

اعتمدنا مبدأ قليل من كثير

- أقوى مثال على ذلك لدى جميع الجهات هو الاستقطاع الشهري
- تجربتنا في الأوقاف
- مشاركة التجار (٣ - ٥ %) فقط

المزيج التسويقي :



كنا نتسأل دائماً ونحن نعمل لماذا زاد نجاحنا

حتى اكتشفنا أننا أصبحنا نطبق المزيج التسويقي بشكل أفضل فلم نكن نركز سابقاً على المنتج أو التسعير

السعر	المساحة	الكمية المباعة
٥٠٠٠	متر مربع	٨٤
٢٥٠٠	نصف متر	١٥٤
١٥٠٠	سهم البر	١٨
٥٠٠	قدم مربع	٢٥٥

٢. مصابىح رمضان :

مصباح الاسحار	مصباح الاشراق	مصباح المشكاة
أجر ثلاثة ايام فى الحرم	أجر يوم فى الحرم	أجر صيام خمسة أيام
صيام رمضان آخر	أجر صيام ١٠ أيام	تعريف ٥٠ شخصا
تعريف ١٠٠٠ بالاسلام	تعريف ٥٠ شخصاً	٢٠٠ مادة دعوية
توزيع ٢٠٠٠ مادة دعوية (كرت ، مطوية ، كتيب ، CD)	٥٠٠ مادة دعوية	كفالة ٢٥ مكتبة علمية لعام كامل
كفالة مسجد دعويًا فى رمضان	كفالة ٥٠ مكتبة علمية لعام كامل	
وقف متر مربع		
كفالة داعية لشهر كامل		
كفالة ٢٠٠ مكتبة علمية لعام كامل		
٨٨٨٨	٦٦٦	٣٣٣

مصايح رمضان

أضئ رمضان بمصايح العمل

ARRAWDAH



مصباح المشكاة

- اجر مصباح ٥٠٠م
- توزيع - ٢٠٠ مادة دعوية في رمضان
- أسبقيات - كتابات - مطبوعات - انترنت
- توزيع - ٥٠ شخما بالاسلام
- ٢٠٠٥٥٥ مكتبة وفتية لعام كامل

٣٣٣ ريال

مصباح الإشراق

- اجر يوم في التحري
- اجر مصباح ٦٠٠م
- توزيع - ٥٠٠ مادة دعوية في رمضان
- أسبقيات - كتابات - مطبوعات - انترنت
- توزيع - ٥٠ شخما بالاسلام
- ٢٠٠٥٥٥ مكتبة وفتية لعام كامل

٦٦٦ ريال

مصباح الأسحار

- اجر ٣ ايام في التحري
- اجر مصباح شهر رمضان
- توزيع - ٢٠٠ مادة دعوية في رمضان
- أسبقيات - كتابات - مطبوعات - انترنت
- توزيع - ١٠٠ شخما بالاسلام
- ٢٠٠٥٥٥ مكتبة وفتية دعوى في رمضان
- وقف - ٥٠٠٠٠ ريال
- ٢٠٠٥٥٥ مكتبة وفتية لعام كامل

٨٨٨٨ ريال

كيف يتم حساب الايرادات ترسل هذه البيانات لقسم المحاسبة :

مصباح المشكاة		مصباح الإشراق		مصباح الأسحار	
المبلغ	البند	المبلغ	البند	المبلغ	البند
٥٠	تفطير	٢٠٠	عمرة	٦٠٠	عمرة
٥٠	انترنت	١٠٠	تفطير	٣٠٠	تفطير
١٢٣	مطبوعات	٥٠	انترنت	٧٠٠	انترنت
١١٠	المكتبة الشاملة	١٦٦	مطبوعات	٥٥٠	مطبوعات
-	-	١٥٠	المكتبة الشاملة	١٠٠	رسالة المسجد
-	-	-	-	٣٠٠٠	وقف
-	-	-	-	٣٠٠٠	كفالة داعية
-	-	-	-	٦٣٨	المكتبة الشاملة
٣٣٣	المجموع	٦٦٦	المجموع	٨٨٨٨	المجموع

٦٨

توسيع الشريحة المستهدفة:

الكتاب يحتوي على شرح تفصيلي لكل مسار لكن هنا ذكر لأهم الأفكار التي نرى قوتها وسرعة ثمرتها :

١. المسابقات (حجابي جنتي - تغريدات دعوية) :

- حجابي جنتي: مسابقة عامة على النت يجيب عبر صفحة خاصة بذلك وضع شرط متابعة حساب المكتب زاد عدد المتابعين في تويتر قرابة (٨٠٠٠) والفييس بوك المعجبين (٧٠٠٠).
- غرد للدعوة: يقوم الشخص بعمل ريتويت للتغريدة يومياً وهناك جائزة يومية (بطاقة شحن ٥٠ ريال) أسبوعية (جوال جالكسي اس ٤) كان معدل الريتوت اليومي يتراوح بين (٥٠٠ - ٩٠٠) وهنا إحصائية لحجم النشر للتغريدة التسويقية أو الدعوية بعد عمل الريتوت، ومن الأمثلة :

التغريدة	الريتوت	إجمالي المتابعين
حسابات تعينك لدعوة غير المسلمين للإسلام بأكثر من لغة @islamreligion@edialoguec @islamhousear #مصر #ريتوت #العشر_الأواخر #اسلام #رمضان	٤٧٨	٦٧,٠٦١
عزيز لديك ستأتيه رسالة .. يفتحها ويتفاجأ بتهنئتك وهديتك إليه للعيد للتفاصيل : http://j.mp/14uENg6 RT pic.twitter.com/#ريتوت MXnuRKrD4m	٧٦١	٣٩٤,٧٨٤

احصائيات	
٤٢,٠٥٣ ريتويت	بلغ إجمالي الريتويت
٦٦٧ ريتويت	متوسط عدد الريتويت للتغريدة الواحدة
٦,٩٦٣,١٢٤ ظهور	بلغ إجمالي ظهور تغريدات المسابقة
١١٠,٥٢٥ ظهور	متوسط ظهور التغريدة

٢. المجموعات البريدية مدفوعة الثمن. (٣٠ ريال)
٣. شراء صفحات الفيسبوك الجاهزة .
٤. الدعاية عبر تويتر. (١٥٠٠٠ دولار)
٥. الدعاية عبر Google AdWords :

تقرير ملخص لحزبة مضايح رمضان		
إعلان نصي	عدد مرات الظهور	عدد النقرات
إعلان نصي بمضايح رمضان أشركي ومضايح بمضايح العمل الآن بمضايحك من بين مضايح رمضان www.arrawdeh.com	١٢٧٤٥١٤	٤١٤٩
إعلان مصور للأجهزة الذكية والأجهزة اللوحية	١٢٧٦٢٦	١٥٢٨
إعلان مصور للمواقع	٣٨٣٠٨	٩٠
إجمالي عدد الظهور	١٤٠٦٠٧٤	
إجمالي عدد النقرات	٥٦٥٣٣	
إجمالي المبالغ التي تم إنفاقها	١٨٠٦٦٤٥	

مقارنة مهمة بين وسائل النشر المختلفة:

نتوقع أن أقوى وسيلة إلكترونية حاليا هي الواتس اب ولكن بشرط أن يتداولها الناس بينهم لأن الدراسات أثبتت أن (٩٢ ٪) من المستهلكين يثقون بآراء أصدقائهم وعائلاتهم وزملائهم ويتأثرون بها أكثر من أي وسيلة إعلامية أخرى حينما يتخذون قرار الشراء (وفق دراسة حديثة أعدتها كراودتاب (crowdtap)

وقد قمنا بعمل دراسة على (٢٣٠٠) اتصال لنعرف منهم كيف عرفوا عن المشروع سواء تبرع الشخص أو لم يتبرع وكانت النتائج :

النسبة ٪	الوسيلة الاعلامية
٤٥,٨	whatsApp
٢٨,٦	رسائل الجوال
١١,٨	التصفح بالانترنت
٥,٤	بروشور
٣,٢٥	موقع المكتب
٢	إعلانات مساجد
١,٣	Twitter
٠,٦	عن طريق زميل
٠,٠٥	رسائل الإيميل
٠,١٥	زيارة القسم النسائي
٠,٠٥	منتدى على الانترنت
٠,٦	أخرى أو لم يذكر



الورقة الثالثة:



التنسيق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة

تقديم

م. موسى بن محمد الموسى

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد:

إن المتأمل لواقع القطاع الخيري في وقته الراهن يرى أنه تقدم لعدة خطوات للأمام، ويتجه لمرحلة ازدهار مؤسسية لا تخطئها العين أسهمت المؤسسات الوسيطة الوقفية في دور كبير فيه؛ ولكن المؤسف هو عمل كل المؤسسة الوسيطة بشكل مستقل عن الآخر، لا يوجد تبادل للخبرات والإمكانيات والموارد، ولا تبادل للأدوار، مما يقلل من تعظيم استثمار مواردها وعائداتها ويكرس الازدواجية .

العالم يشهد اليوم اتجاهات عديدة لتبني تأسيس كيانات تنسيقية؛ وذلك بهدف رفع القدرة على التعامل مع الواقع والحاجة المتزايدة والتكامل من خلال التنسيق الذي يمثل أحد الأركان الأساسية لهذه الكيانات؛ حيث إنه يمثل نمطاً جديداً لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والفعالية للمؤسسات الوسيطة .

ووجود مثل هذه الورش والملتقيات والمؤتمرات المتخصصة خطوة إيجابية لتبادل هذه الأفكار والخبرات وإنضاجها، والملتقى التدريبي الأول للمؤسسات الوسيطة الذي تنظمه شركة الخبرات الذكية للتعليم والتدريب مشكورة بدعم سخي من جهات مانحة هو إحدى الفعاليات التي تسهم في تطوير مجال التنسيق بين المؤسسات الوسيطة .

ومن هذا المنطلق واستجابة لدعوة القائمين على الملتقى أحببت أن أثري الملتقى في جانب التكامل والتنسيق بين المؤسسات الوسيطة من خلال هذه الورقة والتي سبقت أن قدمت في أحد الملتقيات وطورتها بحيث تتناسب مع هدف الملتقى الحالي وذلك بالتطرق للمحاور الآتية:

أهمية الورقة وأهدافها وفروضها، والفئة المستهدفة منها، وأسلوب كتابتها .

- ١ . تعريف التنسيق والتكامل .
- ٢ . مفهوم التكامل والتنافس في المؤسسات الوسيطة .
- ٣ . أهداف التنسيق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة .
- ٤ . خطوات المؤسسات الوسيطة لتحقيق تنسيق فعال .
- ٥ . سمات التنسيق الناجح بين المؤسسات الوسيطة ومبادئه .
- ٦ . الحاجة للتنسيق، ومسؤولية تحقيقه ونجاحه .

٧. أنواع التسيق في المؤسسات الوسيطة.

٨. مجالات التسيق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة.

٩. مصفوفة مقارنة بين الواقع والمأمول.

١٠. خطوات بناء مركز التسيقات.

١١. تقييم وتقويم مركز التسيقية.

١٢. التوصيات.

آمل أن يكون لهذه الورقة الأثر المأمول، وأن تقدم إضافة لكل من اطلع عليها، وتسهم في انطلاق المركز التسيقي للمؤسسات الوسيطة .

وختاماً لا يسعني إلا أن أشكر شركة الخبرات الذكية للتعليم والتدريب لتنظيمها الملتقى والجهات المانحة الداعمة .

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

مقدم الورقة

موسى بن محمد موسى

المدير التنفيذي لمؤسسة

عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

أهمية الورقة:

تبرز أهمية هذه الورقة من أهمية موضوعها، وهو: إبراز التسييق والتكامل ودورهما بشكل منهجي سليم، وتقديم خطوات لتأسيس لجنة تسييق بين المؤسسات الوسيطة، قابلة للتطبيق حتى تصل للهدف المطلوب.

أهداف الورقة:

وتتمثل الأهداف لكتابة هذه الورقة في :

- ١ . إعداد مادة يرجع لها في التسييق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة .
- ٢ . وضع تصور مبدئي عن إطلاق مركز للتسييق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة .
- ٣ . الاستفادة من آراء الحضور وخبراتهم.

فروض الورقة:

عند كتابة هذه الورقة التزمت بخمسة فروض أساسية:

- ١ . أن التسييق عملية ومهمة ليست سهلة الأداء بشكل عام، وللمؤسسات الوسيطة بشكل خاص.
- ٢ . ليس هناك آلية محددة للتسييق والتكامل، ومدارس التسييق متعددة ومتنوعة، ولا يوجد مدرسة بعينها للجهات الربحية وغير الربحية بشكل خاص.
- ٣ . التسييق يعتمد على التكامل والتفاوض ويربط التسييق بالتنظيم والتشبيك .
- ٤ . رأي الخبير الممارس القريب من العمل، هو المقدم على غيره عند وضع منهجي للتسييق.
- ٥ . أن محور التسييق المطروح في الورقة في مجمله يعنى به المؤسسات الوسيطة الوقفية .

الفئة المستهدفة من الورقة:

المؤسسات الوسيطة ومن في حكمها .

أسلوب إعداد الورقة:

بعد عون الله وتوفيقه تيسر لي إعداد الورقة بعد قيامي بالخطوات الآتية:

- ١ . أعددت سابقاً منهجية للتسييق والتكامل وقدمتها على شكل ورش ودورات واستفدت من مخرجاتها في إعداد الورقة.

- ٢ . استفدت من خبراتي في هذا الجانب واطلاعي المكثف على عدد من الوثائق المحلية والدولية وكذلك بعض الكتب .
- ٣ . الكتابة بشكل مختصر وعلى شكل نقاط دون إسهاب طلباً لقراءة الورقة وبقيناً مني أن التفصيل للكتب وليس لورقات العمل .
- ٤ . تعديل ورقة عمل عن التنسيق والتكامل أعدت سابقاً لجهة مشابهة لحد ما في العمل .

تعريف التكامل والتنسيق في المؤسسات الوسيطة :

بعد الاطلاع على عدد كبير من التعريفات العامة للتنسيق والتكامل في مجالات مختلفة، قمت بوضع التعريفين الآتيين:

التكامل بين المؤسسات الوسيطة عملية ونتيجة تراكمية من العلاقات التي تربط المؤسسات الوسيطة على عدة مستويات على أساس أن تقدم كل مؤسسة وسيطة للمؤسسات الوسيطة الأخرى ما تحتاجه من عناصر تنقصها؛ لتعزيز عملية التنسيق وتبادل الأدوار والموارد والتحالفات والشراكات.

التنسيق بين المؤسسات الوسيطة عملية قيادية، تحقق إدارة اتصال وتواصل أفقية وعمودية داخل المؤسسات الوسيطة وخارجها طلباً للكفاءة والتفاعل الإيجابي والتكامل، وتحقيقاً للأهداف برؤية جماعية.

مفهوم التكامل والتنافس في المؤسسات الوسيطة :

يخطئ الكثير من وجهة نظري في فهم مفهوم التنافس والتكامل، ولدينا بشكل دائم نزعة إلى أحدهم وإقصاء الآخر، فتجد منا من يفترض أن العمل الخيري بين المؤسسات الوسيطة لا تنافس فيه، بل الأصل التكامل الكامل وأن لا نتطرق للتنافس، ولا نسمح به، وأنه ليس هناك ما يمنع من دعم المؤسسات الوسيطة في المجال الواحد وفي المكان الواحد، تمثلاً لقول الله سبحانه وتعالى في سورة المائدة (الآية ٢): "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى" وفي المقابل تجد من يذكر أن الأصل التنافس، وكل يبذل ما في وسعه وأن تتنافس المؤسسات الوسيطة في جودة أدائها في مجال واحد وفي مكان واحد، تمثلاً لقول الله سبحانه وتعالى في سورة المطففين (الآية ٢٦): "وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ".

والصحيح والله أعلم أنه ليس في الآيتين تعارض إطلاقاً؛ بل هناك تكامل وتنافس في وقت واحد بحيث لا يكون تنافسنا في مكان التكامل وتكاملنا في مكان التنافس بل نتنافس في مكان التنافس ونتكامل في مكان التكامل. مثال على ذلك لو كان لدينا منطقة تحتاج لخدمات المؤسسات الوسيطة فمن الواجب أن تتكامل المؤسسات الوسيطة في توزيع الأدوار فيما بينها، وتبادل الأدوار فيها، أما التنافس يكون في جودة تقديم المؤسسات الوسيطة لخدماتها للمستفيدين.

أهداف التنسيق في المؤسسات الوسيطة:

١. التنسيق يحقق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه الخطط والبرامج والمشاريع والأنشطة داخل المؤسسات الوسيطة وخارجها .
٢. التنسيق يعمل على تجنب التعارض والتكرار والازدواجية وتجنب الصراعات الداخلية والخارجية أيضاً، والتنافس في غير محله .
٣. التنسيق يؤدي للتكامل بين المؤسسات الوسيطة لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد وبأعلى قدر ممكن من الكفاءة .
٤. التنسيق يوحد مواقف المؤسسات الوسيطة ويدعمها ويسهم في القيام بأعمال مشتركة تجاه القضايا المهمة .
٥. التنسيق يسهل تبادل وجهات النظر وتنظيم الفعاليات المشتركة وتبادل المعلومات والخبرات .
٦. التنسيق يزيد من احترافية المؤسسات الوسيطة في تعاملها مع الإعلام وحضورها فيه .
٧. التنسيق يهدف للقيادة الجماعية وتبادل الأدوار .
٨. التنسيق ينجح من مبادرات حل المشكلات إن وجدت بين المؤسسات الوسيطة .

خطوات المؤسسات الوسيطة لتحقيق تنسيق فعال:

١. رفع الوعي لدى العاملين في المؤسسات الوسيطة بأهمية التنسيق وأدواره ونتائجه .
٢. تبني العاملين في كل مؤسسة وسيطة لأهدافه المرسومة .
٣. تجنب الانعزالية داخل المؤسسات الوسيطة أو خارجها .
٤. السعي لتحقيق الكفاية عند أداء المهام وتحقيق الأهداف .
٥. نجاح التنسيق داخل المؤسسات الوسيطة مؤشر لنجاحه خارجها .
٦. تبني القيادات والمجالس داخل المؤسسات الوسيطة لرؤية متقاربة والعمل الجماعي والتنسيق الداخلي والخارجي شرط أساسي لنجاحه فالتنسيق قيادة فاعلة وليس إدارة .
٧. بناء الأنظمة بمنهج مرن يساهم في رفع حظوظ نجاح التنسيق بين المؤسسات الوسيطة .
٨. وجود نظام داخل المؤسسات الوسيطة لمتابعة جهود التنسيق القائمة .
٩. وضع علاقة اتصال داخل المؤسسات الوسيطة وخارجها .

١٠. توافر المعلومات وتبادلها عبر مسارات واضحة ودعم من قيادات المؤسسات الوسيطة.
١١. توثيق لخطوات والنتائج ورصد الأثر.
١٢. وجود مركز يتولى التنسيق وفق منهجية واضحة.

سمات ومبادئ التنسيق الناجح بين المؤسسات الوسيطة.

١. تحقق الغرض من التنسيق.
٢. وجود تعاون وتكامل قائم (التنسيق يبني على التعاون والتكامل، وليس كل تعاون أو تكامل مبني على تنسيق).
٣. الاهتمام بالجميع وليس بجهة بعينها.
٤. عدم التداخل والتعارض والتكرار والازدواجية.
٥. التزام جميع المؤسسات الوسيطة بجميع ما يتم الاتفاق عليه.
٦. لا يقع ظلم على أي طرف من جراء القيام بالتنسيق ويتحقق العدل للجميع.
٧. إنجاز العمل في الوقت المحدد.
٨. توفر المعلومة المطلوبة لإنجاح التنسيق حين طلبها.
٩. توثيق متكامل وصدور تقارير المتابعة.
١٠. وجود تواصل مستمر.
١١. من أهم مبادئ التنسيق وخطواته هو البدء بالتنسيق منذ المراحل المبكرة بين المؤسسات الوسيطة.
١٢. التفاعل والوضوح في المواقف بين المؤسسات الوسيطة.
١٣. تحقيق النمو الطردي بين الإدراك للحاجات والأدوار واستغلال أفضل الموارد.
١٤. نمو التنسيق وتعمقه مع توسع العمل واتساع الرقعة.
١٥. فاعلية التفويض والتفاوض.
١٦. المرونة ومواكبة التغيرات.

الحاجة للتنسيق ومسؤولية تحقيقه ونجاحه:

تتأكد أهمية التنسيق ودوره والحاجة له عند وجود عدد من العوامل، من أبرزها:

أولاً: ضعف فاعلية الجهات الرسمية المشرفة والمنظمة والمشابهة للمؤسسات الوسيطة وعدم قيامها بدورها بالشكل المطلوب.

ثانياً: عدم توافر المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها .

ثالثاً: استقلالية المؤسسات الوسيطة عن بعضها أو تباعدها .

رابعاً: تقاربها أو تقاطعها في مجالات العمل والاهتمام .

خامساً: عند وجود تبادل أدوار لدى المؤسسات الوسيطة في البرامج والمشاريع، أو وجود نواتج لها هي مدخلات للبرامج ومشاريع أخرى .

أما مسؤولية تحقيق التنسيق فقيادات المؤسسات الوسيطة ليست المسؤولة الوحيدة بتحقيق التنسيق، وفي نفس الوقت لا يمكن فصل قيادة التنسيق عنهم، بل هم المحور الرئيس فيها خلاصة القول بأن مسؤولية التنسيق كمهمة تختلف مسؤوليتها ومستويات المسؤولين عنها وكذلك بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسات الوسيطة ونلخصها في التالي:

أولاً: التنسيق على مستوى مركز تنسيقي للمؤسسات الوسيطة وسلطة المركز وقوته في قدرته كسب تعاون وتفاعل المركز معه .

ثانياً: التنسيق على مستوى المؤسسات الوسيطة نفسه وتكون المسؤولية الأولى على المسئول الأول في المؤسسة الوسيطة وهو منفذ لاستراتيجيات المؤسسة الوسيطة وتطلعاتها والصادرة من مجلس الإدارة كمشروع ومتابع، أما فريق العمل في المؤسسة الوسيطة فهم الركيزة الأساسية والذراع التنفيذي ولا تتجح عملية التنسيق بدون تبنيهم وتفاعلهم .

أنواع التنسيق في المؤسسات الوسيطة:

يقسم التنسيق بشكل عام بعدة أوجه ولكن في المؤسسات الوسيطة رأيت أن أقسمها على مسارين داخلي وخارجي، في كل المؤسسات الوسيطة يتفرع من كل منهما مستويان، عمودي وأفقي على النحو التالي:

أولاً : التنسيق الداخلي في المؤسسات الوسيطة:

ويعني بها الممارسات التي تقوم بها المؤسسات الوسيطة على مستوى مجالسها وقيادتها وإداراتها وأقسامها وفريق عملها لإنجاح العمل التنسيقي لأعمالها بما يخدم أهدافها ويحقق التكامل مع غيرها وهو يتم على مستويين هما:

١. التنسيق العمودي الداخلي وأبرز نقاطه هي:

- الربط بين المكونات الرئيسة في المؤسسات الوسيطة ، كالمجالس والإدارات والأقسام واللجان والذي يشرف بعضه على بعض .
- إدارة التفويض الفعال للفريق، كل ودوره في العمليات التنسيقية داخل المؤسسات الوسيطة واحتساب وقت التنسيق من وقت العمل .
- بناء السياسات والقواعد والإجراءات التي تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في العمليات التنسيقية وتكون مرنة .
- بناء هيكل تنظيمي، واستقطاب فريق عمل كفاء، والتخطيط والمتابعة، تسهم في إنجاح العمليات التنسيقية داخل المؤسسات الوسيطة.

٢. التنسيق الأفقي الداخلي وأبرز نقاطه هي :

- الربط بين المكونات الرئيسة التي في نفس المستوى في المؤسسة الوسيطة نفسه وبناء منظومة للعلاقات الجانبية والاتصال المباشر .
- نظام إدارة للموارد البشرية والمالية والتجهيزات يتكيف مع الضغوط ويسهل إدارتها .
- استحداث إدارات جانبية أو وحدات اتصال أو فرق عمل يكون همها رفع كفاءة العملية التنسيقية داخل المؤسسة الوسيطة.

ثانياً : التنسيق الخارجي بين المؤسسات الوسيطة:

ويعني بها الممارسات التي تقوم بها المؤسسات الوسيطة فيما بينها لإنجاح العمل التنسيقي بما يخدم نطاق رؤيتهم ويحقق التكامل فيما بينهم وهو يتم على مستويين هما :

١ . التنسيق العمودي الخارجي وأبرز نقاطه هي :

- الربط بين المكونات الرئيسية في المركز إن وجدت وممثلي كل المؤسسات الوسيطة .
- إدارة التنظيم الفعال للفريق التنسيقي أو المركز ودورهم في العمليات التنسيقية بين المؤسسات الوسيطة .
- بناء السياسات والقواعد والإجراءات التي تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في العمليات التنسيقية بين المؤسسات الوسيطة وتكون مرنة .

٢ . التنسيق الأفقي الخارجي وأبرز نقاطه هي :

- الربط بين المكونات الرئيسية التي في نفس المستوى بين المؤسسات الوسيطة نفسها، وبناء منظومة للعلاقات الجانبية والاتصال المباشر، توفر التوافق والانسجام والتناغم فيما بين المؤسسات الوسيطة المشاركة في المركز .
- نظام علاقات للمركز التنسيقي يستثمر علاقاته وإمكانياته وعلاقات وإمكانيات المؤسسات الوسيطة .

مجالات التنسيق والتكامل بين المؤسسات الوسيطة:

المؤسسات الوسيطة يمكن تلخيص مجالات التنسيق بينها والتشارك فيها في أربعة محاور رئيسية هي:

أولاً : البوصلة :

وتتضمن كل ما كان يعزز التناغم في الرؤية والاتجاه والقيم ويتوافق فيما بينها لتحقيق أهدافها .

ثانياً: الموارد :

المؤسسات الوسيطة في الغالب تمتاز بخبرات عالية خاصة من الباحثين والخبراء المميزين لكنها غير متميزة من كل الجوانب وعن طريق التنسيق والتكامل يمكن تغطيتها .

ثالثاً : التطوير :

تطوير المؤسسات الوسيطة لنفسها هي أحد أهم أدوار التنسيق وأهميتها تكمن في التكامل وتبادل الفرص المتاحة فيما بينها .

رابعاً: الخدمات :

كل ما تحققه المؤسسات الوسيطة من مكاسب في العلاقات والانجازات والإمكانيات مما يمكن تسخيرها لخدمة المؤسسات الوسيطة متفرقة أو مجتمعة لتحقيق أهدافها الخاصة أو أهداف التنسيق بشكل عام .

مصفوفة مقارنات بين الواقع والمأمول:

وستنطبق هنا لواقع المؤسسات الوسيطة والقيمة المضافة لها في حال نمو العملية التنسيقية فيما بينها:

وسنلاحظ الفرق من خلال المصفوفة التالية:

م	العنصر	التأثير	
		المؤسسات الوسيطة تعمل بشكل فردي	المؤسسات الوسيطة بينها تنسيق
١	النطاق	ضيق وفي حدود قدرة المؤسسة الوسيطة	واسع وأكثر من حدود قدرة المؤسسات الوسيطة
٢	التشتت	كبير للرغبة في التغطية وعدم التركيز	قليل لتبادل الأدوار والتوجه للتركيز
٣	طول النفس	يغلب عليه القصر	طويل وخاصة في ظل وجود رؤية واستراتيجية واضحة
٤	التوافق	لا يسهم في الغالب في تعزيز التوافق بينها	يعزز التوافق بينها
٥	القيادة	مباشرة من قبل المؤسسات الوسيطة	لدى الغير أو جماعية
٦	الارتباط بالآخرين	لا يوجد ارتباط في الأغلب وأن وجد يكون بشكل بسيط جداً	يوجد وبشكل مستمر
٧	تعظيم العائد من الموارد المالية والبشرية والإمكانات والعلاقات والتسهيلات	أقل في الغالب	أكبر في غالب الأحوال
٨	تقاسم المعرفة والمعلومة والخبرة والمهارة	غير فعال بشكل كبير وإن وجد فهو بشكل بسيط جداً وغير مخطط له	يتم تفعيله بشكل كبير ويخطط له بشكل مستمر

٩	تعزيز المصداقية	أقل	أعلى
١٠	التكامل	لا يوجد تكامل في الأغلب وإن وجد فهو بشكل بسيط جداً	يوجد وبشكل مستمر
١١	توزيع وتبادل الأدوار	لا يوجد تكامل في الأغلب وإن وجد فهو بشكل بسيط جداً	يوجد وبشكل مستمر
١٢	الحماية والأمان والمساندة	أقل	أعلى
١٣	الكفاءات والقيادات الجديدة	يضعف فيها الاستثمار والبناء	يعظم فيها الاستثمار والبناء
١٤	التكرار والازدواجية في الميدان	أعلى	أقل
١٥	مكانة المؤسسة الوسيطة واعتزاز العاملين بها	أقل	أعلى
١٦	التواصل والاتصال	أقل	أعلى
١٧	التأثير	أقل	أعلى
١٨	المستفيدين	أضيق	أكبر وأوسع
١٩	النجاح وتنوعه	أقل	أعلى
٢٠	القوة والمتانة	أضعف	أقوى
٢١	التنافس والتصارع و تضارب المصالح	يقل في حال زيادة الحاجة وقلة التغطية والعكس صحيح	يزداد في حال ضعف التنسيق والتكامل والعكس صحيح

مركز تنسيق المؤسسات الوسيطة وخطوات بنائه :

تحتاج المؤسسات الوسيطة حتى تكتمل منظومتها وتزداد كفاءتها أن تأسس كياناً مستقلاً يمنح الصلاحيات ويتولى العمل التنسيقي واقترح أن يكون في البداية على شكل مبادرة تنسيقية لها أمانة تتولى إدارة دفعة المبادرة عبر من يتبناها من المؤسسات الوسيطة ، وتتلخص خطوات إنشاء المركز التنسيقي للمؤسسات الوسيطة في الخطوات الرئيسية التالية:

- ١ . تشكيل نواة من المؤسسات الوسيطة تتولى تحديد الاحتياج ووضع إطار العمل المبدئي .
- ٢ . البدء في المسح للبحث عن الشركاء من الأشقاء من المؤسسات الوسيطة .
- ٣ . وضع الرؤية النهائية للمركز .
- ٤ . وضع أهداف للمركز .
- ٥ . تحديد مصادر التمويل .
- ٦ . وضع منهجية القيادات والمجالس .
- ٧ . استقطاب القدرات والموارد البشرية للمركز .
- ٨ . تحديد المكان وآلية تبادل الأدوار في المركز وخارجها .
- ٩ . وضع آلية التواصل والعلاقات بين أعضاء المركز من المؤسسات الوسيطة .
- ١٠ . بناء الأنظمة واللوائح .
- ١١ . وضع آلية المتابعة والتقييم لأداء المركز .
- ١٢ . وضع آلية لقياس أثر المركز .

مقترحات تقييم وتقويم المركز التنسيقي للمؤسسات الوسيطة:

أحببت أن أورد قبل ختام الورقة بعض المقترحات في التقييم والتقويم المركز التنسيقي للمؤسسات الوسيطة وقد قسمتها لخمس محاور وأدرجت تحتها بعض العناصر التالية :

م	محاور التقييم والتقويم	عناصر التقييم والتقويم
١	غاية المركز التنسيقي للمؤسسات الوسيطة	الغرض
		الواقعية
		الأهمية والاحتياج
٢	القيادة والتوافق فيما بين المؤسسات الوسيطة في المركز التنسيقي	تبادل الأدوار
		توافق الرؤية
		تساوي الفرص والعدالة
		الخصوصية
		المخاطر
٣	الكفاءة والتوظيف في المركز التنسيقي	الموارد
		الإمكانات
٤	نطاق العمل في المركز التنسيقي	الزمني
		المكاني
		التخصصي
٥	القيمة المضافة التي يقدمها المركز التنسيقي	للجهات المستفيدة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام
		الشركاء والأعضاء

التوصيات:

من خلال استعراض الورقة يمكن وضع عدد من التوصيات التي آمل أن يكون لهذا الملتقى المبارك دور في ترجمتها على أرض الواقع وهي :

- ١ . نشر ثقافة التنسيق والتكامل داخل المؤسسات الوسيطة وخارجها .
- ٢ . بناء السياسات والقواعد والإجراءات التي تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في العمليات التنسيقية تراعى فيها المرونة .
- ٣ . الحث على تبني إصدارات مرئية ومكتوبة ومسموعة عن التنسيق والتكامل للجهات الغير ربحية بشكل عام والمؤسسات الوسيطة بشكل خاص .
- ٤ . المبادرة لتأسيس مركز تنسيقي للمؤسسات الوسيطة .

الخاتمة:

وفي الختام أشكر القائمين على الملتقى على إتاحة الفرصة لي لطرح هذه الورقة ليتم إثراءها بالمداخلات والمقترحات لتتضح ويستفاد منها في الميدان .

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات



التجربة الثانية

الملتقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



شركة جافا تايم في مقومات النجاح

تقديم

م / عبد الله بن حمد الدويش

لمحة عن المنشأة :

- الهدف العام : الريادة في مشروبات القهوة والشاي .
- مجال العمل : الضيافة في مشروبات القهوة والشاي .
- عدد العاملين : ٢٣٠ موظف .
- عدد الفروع : ٢٠ فرع .
- مقومات النجاح :
- « العلم المهني وتكليفه لاحتياجات السوق .
- « الجودة في الإجراءات .
- « الموظفين المؤهلين .
- « الهوية القوية وأجواء المحلات .
- نقطة التميز في المنشأة : جودة المنتجات وجودة البيئة (المحلات) .

قصة النجاح

قصة النجاح بدأت قبل ٢٠ عام .

متى بدأ المشروع ؟

قبل ١٦ سنة في عام ٩٧ ، وسبقها مشروع تجاري استمر ٤ سنوات في مجال الكمبيوتر ، وهذا المشروع ساعدني للاستعداد لدخول السوق .
من الصعب الحصول على مشروع ناجح من أول محاولة .

كيف اكتشفت فرصة الدخول للسوق ؟

من أيام الدراسة في الجامعة كانت لي هواية في الكمبيوتر ، ولدي رصيد معرفي ممتاز في الكمبيوتر لأنه هوايتي ، حينها كان لي صديقان عندهم شغف تجاري ولديهم مشاريع يحاولون فيها باستمرار وعندهم الحس التجاري ، وكانت جلساتي معهم بالأصل أنها ودية ليس لها علاقة بالعمل .

في يوم من الأيام كنت أتحدث مع أحدهم حول فرصة تجارية لزميل آخر يعمل في الرياض وكان يريد الانتقال للشرقية ليوسع نشاطه التجاري ولسبب ما تراجع عن الخطوة وألغى فكرة الانتقال .

هنا جاءت الفكرة منا نحن الثلاثة أن نقوم بالمشروع نيابة عن الشخص الذي تراجع ، فكان طرح زملائي : لا مانع من القيام بالمشروع بشرط أن تكون معنا ، وهم يعرفون أنني ليس لي علاقة بالتجارة ، ولكن كانوا يريدون مني الجانب الفني في الكمبيوتر لأنهم غير متخصصين فيه . وهذا يجيب على سؤال مهم لكثير من الطامحين للعمل في التجارة وهو عن أهمية الشراكة وهل هي ضرورية أم لا ؟ أنا أرى أنها حتمية . وذلك لأسباب : (العمل التجاري مشروع كبير ويحتاج لمهارات متعددة وهذه نادراً ما تجتمع في شخص واحد - لأجل أن تتوزع الأدوار على الجميع فلا يكون هناك ضغط على شخص واحد - لأجل تمحيص الفكرة ونقاشها مع أكثر من عقل لإثرائها - لأجل تقليل المخاطر المالية وتوزيعها على أكثر من طرف) .

بعدها ذهب أصحابي لمدينة الخبر لدراسة السوق ومسح المعايير الخاصة بالسوق وهل هناك منتجات يحتاجها السوق ولكنها غير متوفرة ، بعد ذلك ذهبت معهم بعدما خف الجهد علي في الجامعة مع الامتحانات ، وذهبنا ونحن متأكدون أن هناك شيء سنقدمه للسوق ، وبعد الدراسة تبين أن ما يحتاجه السوق من منتجات يمكننا تلبيةه وتغطيته ، ، ، .

بشكل عام : المشروع أخذ منا ٤ سنوات إلى أن اتجه إلى منحى آخر ، ولكن خلال ٤ السنوات استفدت كثيرا من الخبرات والتجارب التي مرت بي .. المثير في الموضوع أن الأخوين اللذين كانا معي كان دورهم مهم في جانب كنت فيه ضعيفا فيه واستمررت ضعيف فيه فترة طويلة وهو (التعامل مع العملاء - ممارسة البيع والشراء بشكل مباشر - تحمل مسؤولية المباشرة في التشغيل) فكان دوري أكثر في الجوانب الفنية وفي توفير المنتجات نفسها والتعامل مع موردين غالبا خارج السعودية ، وأشير إلى نقطة : عادة الشراكة لما تبدأ يكون هناك فيه نقص في المهارات عند كل شخص ، فتفهم كل شخص في المجموعة لنقاط القوة التي عنده ونقاط الضعف لدى الآخرين ، وكيف يغطي هذه النقاط لديهم وهم يغطون نقاط الضعف لديه هذا مهم جدا .

هل يلزم أن يكون الشركاء أن يكونوا يعرفوا بعضهم من قبل ؟

تجربتي محدودة لكن وجود معرفة سابقة مهم جداً ، لأن هناك جوانب نفسية أكثر منها مهارية، والشراكات تفشل ليس لعدم الجدوى ولكن ضعف في التعامل مع المواقف .

هل تفرغت لمشروع جافا تايم ؟ ومتى تفرغت له ؟ ولماذا .

الملاحظة التي أراها عند كثير من الشباب العاملين في المجال التجاري هو : أخذ المشروع ببساطة ، فقد وجدت بعض الأصدقاء يعمل في وظيفة رسمية ويقول : أرغب بعمل مشروع تجاري ... الحقيقة : أن العمل التجاري لا بد أن تأخذه باحترافية وبجدية وله مسؤوليات كبيرة ، والعوائد لا يمكن تأتي من عمل ساعة وساعتين فقط .

كيف انتقلت لمشروع جافا تايم ؟

خلال الأربع السنوات السابقة : مرت السنة الأولى وكنت طالب بالجامعة ، ثم مرت السنة الأولى بعد التخرج وأنا متفرغ للعمل التجاري من دون وظيفة ، ثم كان عندي توجه في الفترة هذه أن أعمل كموظف مثل كل شاب ، لأن المشروع لم يأخذ شكله النهائي حتى الآن .

التحقت بالعمل في شركة كان الهدف منها هو البدء بالمسار الوظيفي وأيضاً الابتعاث ، كان العمل في هذه الشركة مدة سنتين وكان من اشتراطاتهم للابتعاث إنهاء سنتين وإحضار قبول من جامعة في برنامج هندسي وأن تحصل على معدل تقييم وظيفي يدل على الجدية ، كلها ولله الحمد تحققت ، ومن الغرابة أن الوقت الذي قدمت فيه طلب الابتعاث قدمت فيه أيضاً طلب الاستقالة .

في نفس الفترة في فبراير ٩٧م تولدت عندي القناعة أن النشاط التجاري أثبت نفسه وأني وجدت نفسي فيه أكثر وإنه بالإمكان الاستمرار فيه والتحول عن البرنامج السابق . نقطة التحول أيضاً هو أننا وصلنا إلى نتائج مالية مرضية ، ولكن لم يكن هذا السبب الحقيقي ، السبب هو القناعة بالمسار نفسه ونوعية الجهد المبذول والراحة النفسية ، نعم هناك تعب كثير مقارنة بالعمل الوظيفي ... لكن القناعة كانت هي الدافع وليست العوائد المالية .

فكرة جافا تايم : فكرة جافا تايم في وقتها ليست فكرة تقليدية فكيف اكتشفت الفرصة لهذا المشروع؟

كنا في رحلة سفر طويلة مدتها شهر ونصف عندما كنت أعمل في مجال الكمبيوتر ، وهي السنة التي استقلت فيها أيضاً من الشركة ، فكان من أهداف السفر : توظيف عدد من العاملين في مجال الكمبيوتر لدينا في مشروعنا التجاري ، وبدأنا السفر بالهند ثم سنغافورة ثم ماليزيا ثم افترقت أنا وصاحبي في الرحلة : حيث ذهب هو للفلبين وأنا ذهبت لتايوان ، وكانت أهدافنا مابين توظيف موظفين ومابين العثور على موردين مناسبين للتوسع ... في تايوان في مدينة (تايبيه) كانت المدينة كثيفة جدا ومملة جدا ، وكانت في نهاية الرحلة متعبة ، ، (تايبيه) ذلك الوقت تفتقد أشياء كثيرة (اللغة الانجليزية كانت محدودة الاستخدام ، ومن الصعب التعامل مع الناس في الشارع بأي لغة الأماكن السياحية محدودة - النتائج التي كنت أرغب في تحقيقها بالمقابلة مع الموردين كانت محبطة جدا لأنه كان جانب كبير منها فيه احتيال) ، فكانت الظروف كلها مملة ، وفي هذه الظروف وأنا كنت أسير في شوارع (تايبيه) لفت نظري محل قهوة يملكه صيني من ضمن مجموعة محلات قهوة كثيرة منتشرة في (تايبيه) ضعيفة جدا ولكن هذا كان مميز جدا ، لما دخلت هذا المحل وأغلقت

الباب أحسست أنني خارج (تايبيه) حيث أحسست أنني في حالة شعورية ونفسية جديدة . في هذه اللحظة بالضبط ولدت الفكرة لدي وانطلقت الشرارة وأكدتها رائحة القهوة، ولما وصلت للاستقبال وإذا به يتكلم بالانجليزية ، وأنا لاشعورياً وقفت عند الاستقبال وجلست أتأمل ما هو المكتوب في القائمة وبعدها طلبت مشروبين في نفس اللحظة ، في تلك اللحظة انتقلت إلى السعودية وبالتحديد إلى الرياض لأمر: شوارع تايبيه تشابه بشكل كبير شوارع الرياض قبل ١٦ سنة، لا يوجد شيء مثير والمدينة مملة ، كان محل القهوة هذا يبعدك عن جو المدينة التي أنت فيها ، كنت بشكل يومي أتواجد في هذا المكان : أشرب القهوة قبل البدء بالعمل وبعد الانتهاء من العمل أرجع له مرة أخرى وأتحدث مع العاملين . من المفارقات : في السنوات التي قبل ذلك كنت أذهب لأمريكا وأدخل محلات القهوة بنفس الطريقة ولكن تجربتي في أمريكا لم تكن مثيرة لأن كل الأجواء التي أنت تعيشها هي بنفس المستوى في كل مرافق المدينة .

بعد ذلك : الخطوة الأولى : دعوت صاحبي الآخر الذي كان في الفلبين وقلت له : دع العمل الذي عندك واحضر عندي . لما جئتني ذهبت به للموردين وواجه الصعوبات التي واجهتها ثم ذهبت به لمحل القهوة الذي أقصد وتركته يأخذ الانطباع بنفسه ، وبعد أن وصل لقناعة داخلية، سألته : ما رأيك ، هذا مشروعنا القادم ، هل أنت مقتنع فيه ؟ مباشرة أيد الفكرة ، وشريكنا الثالث أيضاً لما رجعنا للرياض وذكرنا له القصة كاملة وافق أيضاً .

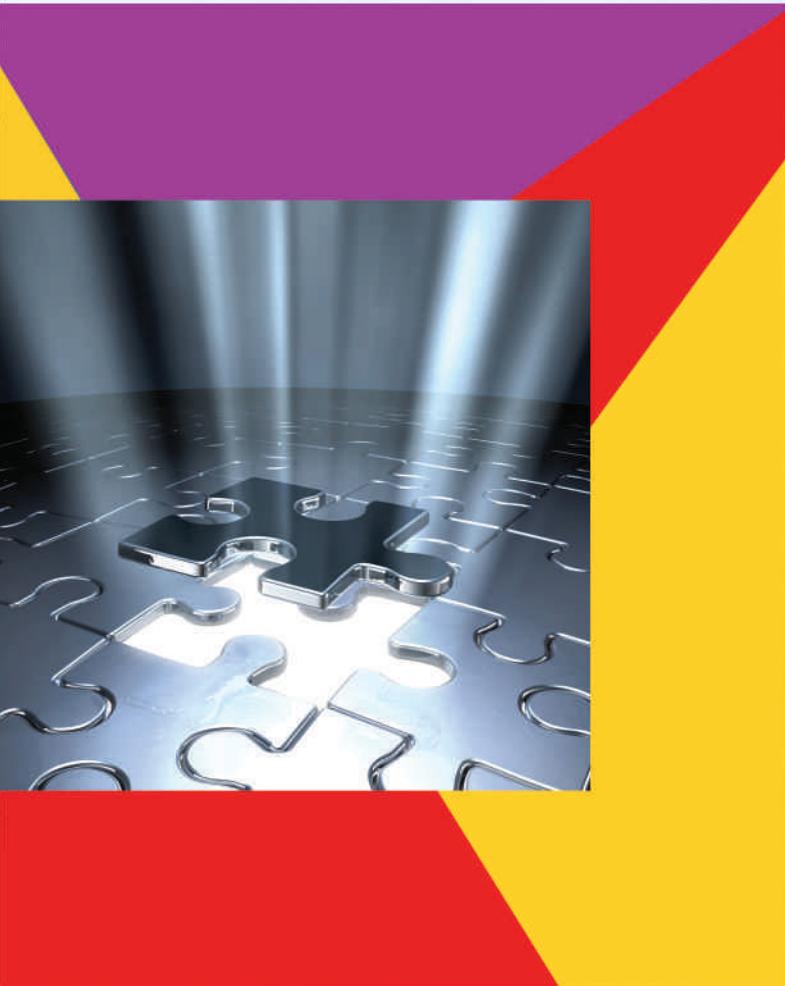
انتظرنا سنتين من أول ما رجعنا للرياض وتم الاتفاق إلى أن قمنا ببيع أول كوب قهوة ، ويرجع ذلك التأخر لهذه المدة لأمر : أنني كنت أجهل أي شيء عن القهوة وطريقة إعدادها والمكائن الخاصة بها وغير ذلك ، فهناك كم هائل من المعلومات نحتاجه في الجوانب التقنية والجوانب الفنية وفريق العمل الماهر والمدرّب ، فالعميل لا يعترف فيك أنت كشخص وإنما يعترف بمنتجك ، فإذا أعطيت منتج ممتاز ومرضي بسعر معقول سيأتي لك . فلابد أن أقدم المنتج بأفضل صورة ممكنة ، فما هي الوسائل التي أقدم فيها المنتج بأفضل صورة ممكنة ؟ عادة الشباب في مشاريعهم ينظرون للسوق القريب منهم ومن نشاطهم ويبدؤون يقارنون أنفسهم فيه ويبدأ يحاول يكون منهم ، وهذا يؤدي إلى أنك لن تكون مثلهم وستكون ٦٠٪ من مستواهم في أحسن أحوالك ، فلن يكون لك وجود في السوق . بينما في مشروعنا هنا : نحن لا بد أن نتعلم أولاً التقنيات الموجودة والعلم الكامن خلف القهوة نفسها ، وولدت أنا بهذه المهمة وللتعرف على القهوة أكثر .

خلال السنتين : بدأت بالسفر لأمريكا (واخترتها لأنه أنضج بلد في القهوة) ووجدت معاهد تدريب ومعارض متخصصة وغير ذلك ، بدأت الزيارة لمدينة (سياتل) لأن فيها أكبر ٣ شركات في القهوة ، زرت هذه الشركات وطلبت منهم أن أتدرب عندهم ، لكنهم أخبروني أن التدريب

خاص بأعضاء الشركة ، فأخبرتهم أنني أريد الوصول للتدريب (لأنه هدفي) ، فأعطوني أرقام جهات تدريبية فأخذت أول مرة دورة لمدة أسبوع وأخذت المبادئ الأساسية ، وبعدها نزلت للتطبيق في محلات القهوة.. وبعد أكثر من تجربة رجعت للسعودية وبدأت بجمع مواد كثيرة مطبوعة (مجلات - كتب) للتعرف أكثر على العلم وساعدتني اللغة الانجليزية في ذلك، وبعض الكتب التي بدأت أتعامل معها كانت في مجال ضعيف عندي وهو التصميم الفني للمحلات .

ختاماً :

في أي مشروع تجاري أنت تحتاج لثلاث عناصر لينجح مشروعك (اكتشاف فجوة في السوق غير تقليدية - الارتباط العاطفي بالمشروع والشغف به - التنفيذ السليم) وهذا له مقومات ويحتاج لصبر وجلد ، فالسوق لا يعترف إلا بمنتج كامل ولا يعترف بثلاث أرباع منتج مثلاً .



الورقة الرابعة



أدوار المؤسسات الوسيطة في تنمية المسؤولية المجتمعية

إعداد

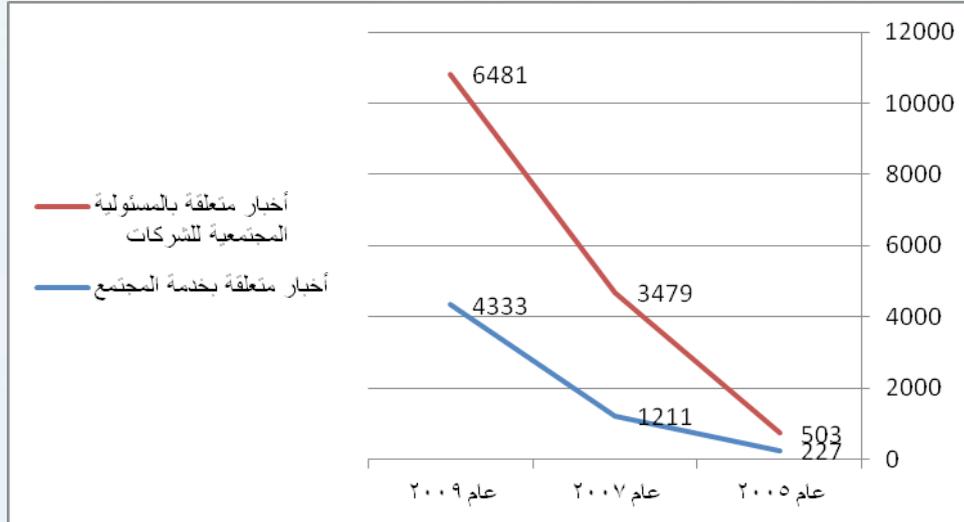
وقف سعد وعبد العزيز الموسى

تقديم

م. سلطان بن محمد الدويش

المقدمة:

تعتبر المسؤولية المجتمعية من المجالات الجديدة عالمياً، وقد بدأت بالانتشار محلياً في السنوات الخمس الماضية، وقد ساهم في انتشارها تشكيل لجان في الغرف التجارية، حيث بادرت غرفة الرياض بتأسيس أول لجنة في المملكة العربية السعودية بهدف تحفيز القطاع الخاص لتبني هذا المفهوم، وأعدت دليلاً إرشادياً بالتعاون مع مركز مراس للاستشارات^{١١}، كما ساهم انتشارها أيضاً إقامة الملتقيات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، إلا أن المؤسسات الوسيطة كانت شبه غائبة عن هذا المجال والذي يعتبر فرصة كبيرة لها، وتأتي هذه الورقة للمساهمة في تفعيل المؤسسات الوسيطة لخدمة المسؤولية المجتمعية، وفي هذه المناسبة أشكر الزملاء في وقف سعد وعبدالعزیز الموسى على مساهمتهم في بناء هذه الورقة وأخص بالشكر الأستاذ طارق بن محمد السلطان والأستاذ محمد بن صالح الشايح والأستاذ خالد بامشموس والأستاذ عادل بامطرف على جهودهم في تمكين الورقة.



التغيير في الاخبار المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للشركات في أكبر خمس صحف سعودية^{١٢}

١١ - <http://www.csr.org.sa/?ar=oath&oathsid=46&oaths=25&oathso=46>

١٢ - دراسة «تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات في السعودية»، من تنفيذ «تمكين»، ص ٨.

لماذا المسؤولية المجتمعية:

- لأن أكبر (٥٠٠) مؤسسة اقتصادية حول العالم تستحوذ على (٢٥%) من الناتج الاقتصادي العالمي!
- وأهم (٣٠٠) شركة متعددة الجنسيات تمتلك (٥٥%) من الأصول الإنتاجية في العالم!
- لأنها توجه عالمي ومحلي على حد سواء.
- موازنة المسؤولية المجتمعية بالشركات السعودية السنوية بالمليارات، كما أن معدل الربحية في الشركات ينمو بنسبة (١٨%) .
- لأن اتخاذ منهج المسؤولية المجتمعية يعطي أفضلية وألوية للشركات من حيث :
 - « تشجيع منتجاتها من المستهلكين .
 - « أفضلية في المناقصات الحكومية وغيرها .
 - « إيجاد أسواق جديدة وتعزيز الولاء .
- ٩٥ دراسة أنجزت خلال ٢٨ سنة (١٩٧٢-٢٠٠٠) بحثت عن الارتباط بين الأداء المالي للشركات والسجلات الجيدة في المسؤولية المجتمعية ، جمعت بياناتها من ٢٧ مصدرا وغطت ١١ مجالا ، أثبتت : ٥٣% أوجدت روابط إيجابية مقابل ٥% أوجدت روابط سلبية والبقية محايدة .^{١٣}
- حجم ثروات الأغنياء الأفراد في السعودية : بين ٥٠٠ و ٥٥٠ مليار دولار^{١٤}
- ٣٠٠ مليار دولار حجم الثروات النسائية في الخليج^{١٥}
- الثروات النقدية الإجمالية في منطقة الخليج قدرت بما يتراوح بين ١ تريليون و ٢,١ تريليون دولار.

١٣- باري جابرمان ، كتاب نظرة عالمية للمسؤولية المجتمعية ، ص ١٢،١٣ .

١٤- شركة بوز أند كومباني للاستشارات الإدارية.

١٥- وكيلة رئيس بنك غيتهاوس البريطاني(٢٠١٣) .

- تربعت السعودية على عرش قائمة الأثرياء العرب المائة، إذ بلغ عدد السعوديين منهم ٤١ ثرياً^{١٦}

المصطلح والتعريف:

- تغيرت التعريفات بداية من ظهور المصطلح ولاتزال يومنا الحاضر، إلى حد أن دخول غير القطاع الخاص فيه هو محل اختلاف.. وهل العمل في المسؤولية الاجتماعية يكون ضمن (النشاط الرئيس) أو خلافه .
- تعددت التعريفات الغربية والعربية بناء على الخلفية.
- في الاصطلاح العربي ، لم يتفق حتى الآن على نص واضح في المسمى فضلاً عن التعريف:

« المسؤولية الاجتماعية » وهو الأكثر استخداماً

« المسؤولية المجتمعية »^{١٧} ويحمل لواءه عدد من المهتمين لمبررات ويحاولون تسويقه»

« التنمية المستدامة » طرح كبديل لاختصاص المسمى بالمجتمع فقط»

وقد جاء تعريف المسؤولية الاجتماعية من الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية بأنها «جميع المحاولات التي تساهم في أن تتطوع الشركات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية .»

أما المجلس العالمي للتنمية المستدامة فيرى أنها ”الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل“ .

بينما الاتحاد الأوروبي يرى أنها ” مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين عبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي“ ، أما المفوضية الأوروبية فعرّفتها على أنها :«التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل».

وقد جاء تعريف (CSR Asia) :«التزام للعمل اقتصادياً ، اجتماعياً وبيئياً وبشكل مستمر وبتوازن

١٦ - مجلة (فوربس- الشرق الأوسط) في عددها لشهر أبريل/نيسان ٢٠١٣ .

١٧ - «التنمية الاجتماعية تهتم بالجوانب الاجتماعية فقط، في حين يتسع مجال اهتمام التنمية المجتمعية ليشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية»، تنمية المجتمعات المحلية نماذج تطبيقية في المجتمع المعاصر السعودي المعاصر، د. هيفاء الشلهوب وآخرين، ١٤٣٠هـ.

مع مصالح المستفيدين .»

وجاء في تعريف مجلس المسؤولية المجتمعية بالرياض بأنها :« مساهمة منشآت القطاع الخاص في تحقيق رفاهية حياة موظفيها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تعمل به مع التصرف بمسؤولية بدوافع دينية وأخلاقية، ولتعزيز مكانتها التنافسية في مجال نشاطها».

وقد عرفها المعهد العالمي للفكر الاسلامي ١٩٨١ م: « التزام المنظمة بالمشاركة في عمل الصالحات عند ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بها نتيجة التكليف الذي ارتضته في ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامي بمراعاة عناصر المرونة والاستطاعة والشمول والعدالة».

وخلصته :

- المسؤولية المجتمعية (CSR) متعلقة بقطاع المال والأعمال بشكل أكبر .
- وهي تطوعية ذاتية .
- تقوم بها مؤسسات القطاع الخاص دونما النظر إلى نوع نشاطها أو عمرها أو حجمها .

تاريخ وأحداث:

يعتبر قراءة التاريخ عنصر مهم للتعرف على تطور المسؤولية المجتمعية، وقد تضمن الجدول أدناه بداية المفهوم من الغرب وكيف تم تطويره حتى انتشر، كما يتضمن عدد من الفاعليات المحيطة بنا:

١٩٦٠	من أقدم الإشارات الموثقة ، جاء ذلك في كتاب (الشركة المسؤولة - جورج جويدر) حيث اقترح : أن عمليات التدقيق والمراجعة الاجتماعية يمكن أن تكون أدوات إدارية مفيدة ، بل جعل هذا مدخلا لأصحاب المصلحة للطعن والتأثير على الشركات	الستينات
١٩٦٠	تم إنشاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ووقعت الاتفاقية في باريس ودخلت حيز التنفيذ في نهاية السنة بتاريخ ٣٠ سبتمبر	
١٩٦٦	اعتمدت الأمم المتحدة الميثاق الدولي المعني بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأعلن العهد (الميثاق) الدولي الخاص بتلك الحقوق .	
١٩٦٨	نادي روما (وهو نادي دولي غير هادف للربح تكون في ذات العام ، يضم رؤساء دول سابقين وسياسيين ورؤساء حكومات واقتصاديين ومقره سويسرا) تولى دراسة ذات أبعاد عالمية لتحليل العلاقة بين الإنتاج الصناعي والسكان والضرر البيئي واستهلاك الغذاء واستخدام الموارد الطبيعية . واقامت اليونيسكو بتنفيذ مؤتمر بهدف التوعية للاستخدام الرشيد للطاقة والحرص على (التنمية المستدامة بيئيا) وكان هذا أول ظهور لمفهوم الاستدامة ولو أنه جاء بمفهوم قاصر .	
١٩٧٠	بدأ مجلس الأولويات الاقتصادية للشركات (جنبا إلى جنب مع عدد آخر من الشركاء في الولايات المتحدة الأمريكية) بتصنيف الشركات علنا على أداؤها الاجتماعي والبيئي وتعتبر منظمة جرين بيس (Green Pace) هي أول منظمة غير حكومية رئيسية تتبنى السياسات التي تحول التركيز نحو قطاع الشركات بعيدا عن الحكومات.	السبعينات
١٩٧٢	الأمم المتحدة تعقد مؤتمرا حول البيئة البشرية في ستوكهولم . وظهر صوت يقول إن مفهوم التنمية المستدامة هو الطريق لحل معضلة البيئة مقابل التنمية	
١٩٨٢	تأسست منظمة BITC (الأعمال المجتمعية Business in the Community) في بريطانيا وهي جمعية خيرية، بهدف توعية الشركات بالمسؤولية المجتمعية.	

١٩٨٤ أصبحت المسؤولية المجتمعية جزءاً من نظرية إدارة الأعمال .

١٩٨٧ هذا التاريخ يعتبر علامة فارقة حيث دخل مفهوم التنمية المستدامة، وجاء تعريفها بأنها: «التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة». كل هذا حصل من تقرير مشهور قدمته لجنة بروتلاند وهي رئيسة وزراء النرويج لسنتين متتاليتين ، وهذه اللجنة أنشئت بطلب من الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك باسم اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (WCED) ونتج عن هذا التقرير أيضا الدفع لإقامة قمة الأرض في البرازيل (١٩٩٢ م)

١٩٩٢ عقد مؤتمر قمة الأرض في ريو دي جانيرو في البرازيل ، حيث جاء تأسيس إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية ، وأبرز ٢٧ مبدأ لدعم التنمية المستدامة ، وتم الاتفاق على جدول العمل للقرن ٢١ ، وأوصوا جميع البلدان بتبني هذه الاستراتيجيات ضمن الخطط الوطنية للتنمية.

وفي هذا العام تم تأسيس (BSR) الأعمال من أجل المسؤولية المجتمعية في أمريكا (Business Sustainbilaty Responsibility)

١٩٩٣ كندا تطلق مبادرة التعدين WMI وهي واحدة من أولى مبادرات أصحاب المصلحة المتعددين للاعتراف رسمياً بأن الشركات سوف تضطر إلى التعامل مع قضايا التنمية المستدامة، وكان أيضا الأول من نوعه في كندا إلى وضع رؤية مستدامة للتعدين ، والمؤتمر العالمي لحقوق الإنسان المنعقد في فيينا، وتسيط الضوء على ” حق الشعوب في بيئة صحية والحق في التنمية“

١٩٩٥ مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) يضع مقرا دائما له في جنيف.

١٩٩٦ منظمة التعاون والتنمية(OECD) تدخل مفهوم النقل المستدام بيئيا (EST) .

في يناير ١٩٩٦، وقعت مجموعة من ٥٧ شركة أوروبية إعلان الشركات الأوروبية ضد التهميش الاجتماعي ، وإنشاء CSR الأوروبية الهدف الرئيسي منها هو ”مساعدة الشركات على تحقيق الربحية، والنمو المستدام، والتقدم البشري عن طريق وضع المسؤولية الاجتماعية للشركات في صلب ممارسة الأعمال التجارية“

١٩٩٧ تم عقد مؤتمر الأمم المتحدة لاستعراض تنفيذ جدول أعمال القرن ٢١ (ريو +٥). للتأكيد على أن جميع البلدان ينبغي أن تضع استراتيجيات التنمية المستدامة ضمن خططها التنموية - وخاصة من قبل وقت الاستعراض القادم في عام ٢٠٠٢ (ريو +١٠)

إطلاق مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) لتطوير المبادئ التوجيهية لبلاغات (تقارير) الاستدامة

- ٣١ يناير، الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان، وفي كلمة ألقاها أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، يناشد قادة الأعمال للانضمام إلى الاتفاق العالمي؛ وتبني مبادرة دولية مع وكالات الأمم المتحدة والشركات من شأنها دعم مبادئ أساسية في مجالات حقوق الإنسان، العمل والبيئة. ١٩٩٩
- الاتفاق العالمي- الذي يجمع الشركات بهيئات الأمم المتحدة ومنظمات العمل والمجتمع المدني لدعم المبادئ العشرة في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة .
- النظام العام للبيئة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية حيث جاء في المادة الأولى: يعتمد مبدأ التقييم البيئي للمشاريع ويتم إجراء دراسات التقييم البيئي ضمن دراسات الجدوى ويرتبط ترخيص المشاريع، والمرافق بموافقة السلطة المختصة بحماية البيئة علي ضوء نتائج هذه الدراسات ٢٠٠٠
- إقامة المؤتمر الأول لمسؤولية الشركات تجاه المجتمع بدبي.
 - قدم في هذا المؤتمر د. عبدالعزيز المقوشي ورقة عمل عن تجربة خدمة المجتمع بالغرفة التجارية بالرياض ٢٠٠٤
 - إقامة المؤتمر الثاني لمسؤولية الشركات تجاه المجتمع بدبي. ٢٠٠٥
 - إقامة الملتقى الأول للمسؤولية الاجتماعية برعاية الامير سلطان -رحمه الله- ، والذي نظّمته الشركة العربية لتنظيم المؤتمرات والغرفة التجارية الصناعية بالرياض بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
 - تم تأسيس لجنة المسؤولية الاجتماعية في الغرفة التجارية بالرياض. ٢٠٠٦
 - إقامة المؤتمر الثالث لمسؤولية الشركات تجاه المجتمع بدبي.
 - تأسيس أول شركة متخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة شركة تمكين العالمية لإدارة مشاريع التنمية وقد أسسها آسيا آل الشيخ.
 - إصدار دراسة بعنوان « الشركات السعودية والمسؤولية الاجتماعية التحديات وسبل التقدم»، من تنفيذ «تمكين» بالتعاون مع المؤسسة الدولية لاقتصاد البيئة والصناعة في جامعة لند بالسويد.
 - إقامة المؤتمر الرابع لمسؤولية الشركات تجاه المجتمع بدبي.
 - تأسيس مجلس المسؤولية في الغرفة التجارية بالرياض.
 - تأسيس لجنة المسؤولية الاجتماعية في الغرفة التجارية بجدة. ٢٠٠٧
 - تأسيس لجنة المسؤولية الاجتماعية في الغرفة التجارية بالمدينة المنورة.
 - إقامة منتدى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات الأول في عمان بالأردن.
 - تأسس المركز المصري لمسؤولية الشركات بناءً على اتفاقية موقعة بين الحكومة المصرية والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.

- وزراء التنمية الاجتماعية العرب يوصون بإنشاء مجالس تنسيقية للمسؤولية الاجتماعية، وذلك ضمن فاعليات ملتقى عمان بالأردن الذي جاء تحت عنوان: «المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورهم في التنمية الاجتماعية في المنطقة العربية»
- أطلقت الهيئة العامة للاستثمار مؤشر وجائزة «المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية»، بالتعاون مع مبادرة جامعة هارفارد للمسؤولية الاجتماعية، ومركز (Account Ability) المتخصص في هذا المجال.
- تأسيس كرسي البنك الأهلي بجامعة سعود.
- إصدار بحث علمي بعنوان " دور الخدمة الاجتماعية العمالية في مؤسسات القطاع الخاص دراسة ميدانية في مدينة الرياض "، خالد بن عبد الله الطياش، جامعة الملك سعود.
- إقامة مؤتمر المبادرة الوطنية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر وينظمه المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- إقامة المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات في صنعاء وينظمه مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك.

٢٠٠٨

- إقامة الملتقى العربي الأول حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال في الشارقة، وقدم الأستاذ عسكر الحارثي ورقة عمل بعنوان «تجربة المملكة العربية السعودية في ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية».
- إقامة المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية باليمن بعنوان " مواطنة الشركات والمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية " الذي ينظمه مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك.
- إقامة المنتدى الثاني للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في عمان بالأردن.
- إقامة المؤتمر الأول للمسؤولية المجتمعية بالدوحة، من تنظيم وزارة الأعمال والتجارة.
- إقامة مؤتمر طرح صندوق استثمار مصر الخير ذو العائد الدوري في مصر الذي ينظمه المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- إصدار بحث علمي بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودور الجهات الحكومية في تعزيزها " - جامعة الملك سعود - نورة بنت زايد آل مترك -
- المركز المصري لمسؤولية الشركات وبالتعاون مع غرفة التجارة الأمريكية "التوعية بالإعلان العالمي للأمم المتحدة" ويتحدث خلال الندوة السيد/ ماتيياس شتوسبرج - المتحدث الرسمي باسم المبادرة.
- إصدار دراسة بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية " من البنك الأهلي بالسعودية.
- قدم أ. صالح السحيباني ورقة عمل عن "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، ببيروت.

٢٠٠٩

٢٠١٠

- إصدار سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات من الغرفة التجارية بالرياض بتنفيذ مركز مراس وتشمل: " تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات " و " دليل برامج المسؤولية الاجتماعية " و " دراسة واقع برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات بمنطقة الرياض " و " الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية " .
- المنتدى العربي الثاني للمسؤولية الاجتماعية بالرياض برعاية الأمير سلمان بن عبدالعزيز آل سعود.
- إصدار بحث علمي بعنوان " المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع دراسة ميدانية مطبقة على مؤسسة الوقف في المجتمع السعودي علي عامر محمد الشهري، جامعة الملك سعود.
- إصدار بحث علمي بعنوان ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصناعية الخاصة بدولة الكويت- جامعة الملك سعود-.
- إصدار دراسة بعنوان " تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات في السعودية " ، من تنفيذ " تمكين " .
- إقامة المنتدى السعودي الأول للأبنية الخضراء .
- نظمت الغرفة التجارية بجدة ملتقى الشراكة الاجتماعية، برعاية وزير الشؤون الاجتماعية الدكتور يوسف بن أحمد العثيمين.
- نظم مجلس التجارة السويدية والمعهد السويدي في الإسكندرية بالتعاون مع المركز المصري لمسؤولية الشركات، وجمعية رجال الأعمال بالإسكندرية دورة تدريبية عن المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- قام المركز المصري لمسؤولية الشركات بوزارة الاستثمار بعقد ندوة تعريفية عن المبادئ الدولية لمواصفة المسؤولية الاجتماعية " SA ٨٠٠٠ " والتي تهتم بتطبيق نظم الإدارة الجيدة من خلال إلقاء الضوء على المشكلات الناجمة عن عمالة الأطفال، والعمالة القهرية والإجبارية، وموضوعات الصحة والسلامة المهنية، وحرية التعبير وتكوين الاتحادات والنقابات العمالية.
- إقامة المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية حول شركات ومؤسسات الأعمال والتنمية المستدامة الذي ينظمه مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك.
- إقامة المؤتمر الثاني للمسؤولية المجتمعية بالدوحة، من تنظيم وزارة الأعمال والتجارة.
- المؤتمر السنوي الثالث للمسؤولية الاجتماعية للشركات " الشفافية والإفصاح في ممارسات المسؤولية الاجتماعية: نحو بيئة تنافسية مستدامة " المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تنظيم برنامج تدريبي بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات و التنافسية المستدامة " المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- " المسؤولية الاجتماعية ومواصفة أيزو " المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- إقامة برنامج تدريبي حول المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة (معتمد من معهد البنك الدولي) ينظمه المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

- نظمت الغرفة التجارية بجدة المنتدى السعودي الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بالتعاون مع مجموعة الاقتصاد والأعمال، برعاية الأمير خالد الفيصل أمير منطقة مكة المكرمة .
- نظمت الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة ملتقى الشراكة في المسؤولية الاجتماعية بين القطاعين العام والخاص برعاية وزير الشؤون الاجتماعية الدكتور يوسف بن أحمد العثيمين.
- إقامة أول برنامج إحصائي للمسؤولية المجتمعية في الرياض لمدة ٥ أسابيع بشراكة بين وقف سعد وعبدالعزیز الموسى الغرفة التجارية بالرياض .
- تنظيم البرنامج التدريبي الخامس لـ “شركة عطاء” بعنوان “المسؤولية المجتمعية شراكة وتكامل”، بجدة .
- إقامة منتدى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات الثالث في عمان بالأردن.
- إقامة حلقة نقاشية ” للتعريف بالمؤشر المصري لمسئولية الشركات ” وذلك بتنظيم المركز المصري لمسئولية الشركات، ومركز المديرين المصري بالتعاون مع البرصة المصرية.
- إقامة المؤتمر الثالث للمسؤولية المجتمعية بالدوحة، من تنظيم وزارة الأعمال والتجارة.
- إصدار بحث علمي بعنوان ” برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض “ -جامعة الإمام- قسم علم الاجتماع- سطاتم خالد الدلبي-
- أقام المركز المصري لمسئولية الشركات، بالتعاون مع مؤسسة التعاون الألمانية GIZ، ومعهد البنك الدولي، ومبادرة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، مسابقة ”أفضل الممارسات لسلوك العمل المستول ٢٠١١“ .

- إطلاق جائزة المنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الرسمي والخاص في المنطقة العربية .
- نظمت الغرفة التجارية بجدة المنتدى السعودي الثاني للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- استضافت الهيئة الملكية للجبيل وينبع ملتقى الجبيل الدولي الأول للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.
- تأسست ”شركة استدامة“ وهي شركة سعودية تعنى بالمسؤولية المجتمعية .
- إقامة أول برنامج اخصائي المسؤولية المجتمعية في جدة لمدة أسبوعين بشراكة بين وقف سعد وعبدالعزیز الموسى الغرفة التجارية بجدة والخبير العالمي
- إقامة أول برنامج اخصائي المسؤولية المجتمعية في جازان لمدة أسبوعين بشراكة بين بنك الجزيرة والغرفة التجارية بجازان والخبير العالمي.
- إقامة أول برنامج اخصائي المسؤولية المجتمعية في مكة لمدة أسبوعين بشراكة بين بنك الجزيرة والغرفة التجارية بجازان والخبير العالمي.
- افتتاح منتدى ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية من قبل جامعة جورج واشنطن وبمشاركة المركز المصري لمسؤولية الشركات، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمات أخرى .
- أرامكو تقيم أول ملتقى للمسؤولية الاجتماعية ”نتشارك لنشارك“
- إصدار بحث علمي بعنوان ”تعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية“ ،
- عبدالله بن علي عبدالله القرني، جامعة الملك سعود.
- المركز المصري لمسؤولية الشركات دورة لتدريب المدربين على ايزو ۲۶۰۰۰ على المسؤولية الاجتماعية .
- إقامة المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية للشركات في لبنان
- إقامة المؤتمر الثالث للمسؤولية المجتمعية بالدوحة، من تنظيم وزارة الأعمال والتجارة.
- إقامة مؤتمر القمة للمبادرة القومية للتوظيف بالقاهرة، من تنظيم المبادرة القومية للتوظيف NEP.
- ”الانجازات والطريق للمضي قدماً“
- إقامة مؤتمر عمان للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة تحت رعاية معالي الشيخ محمد بن سعد المرضوف السعدي وزير التجارة والصناعة في مسقط، والذي تنظمه غرفة تجارة وصناعة عمان، وشركة المجال للخدمات البيئية والتقنية، وشركة زوايا للدعاية والإعلان بالاشتراك مع مركز تواصل العالمي
- إقامة المؤتمر الوطني الاول حول ”المسؤولية الاجتماعية في العمل البلدي ايام السلم والازمات“ في لبنان ، بالتعاون مع المنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية وبرعاية معالي وزير الداخلية والبلديات العميد مروان شربل
- إعداد دراسة لتأسيس المجلس الوطني للمسؤولية المجتمعية من قبل اللجنة العليا للتنظيم الاداري بالسعودية .
- تأسيس المنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية ومقرها بيروت، ويتكون مجلس الأمناء من ۸ أعضاء من ۶ دول عربية أحدهم هاني الغضيلي مدير إدارة الاعلام الالكتروني والتواصل الاجتماعي، بجريدة الرياض من السعودية .
- إصدار جائزة درع التميز الذهبي للمباني الذكية تابعة للمنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية.
- تأسيس الجمعية العربية للمسؤولية الاجتماعية في البحرين، وترأس مجلس إدارتها سلطان البازعي.

۲۰۱۲

۲۰۱۳

- إقامة دورة تدريبية عن المسؤولية الاجتماعية للقطاع المصرفي، تنظيم المركز المصري لمسئولية الشركات.
- نظمت مركز إعلام وسط الدلتا المصري ندوة بعنوان مؤسسات المجتمع المدني والمسئولية الاجتماعية.
- نظمت وزارة الشؤون الاجتماعية السعودية ملتقى المسؤولية الاجتماعية الثاني بعنوان "تكامل الأدوار"
- نظمت وزارة التعليم العالي السعودية مؤتمر عن المسؤولية الاجتماعية ضمن فاعليات المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي.
- نظمت الغرفة التجارية بجدة المنتدى السعودي للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- نظم "مركز النبلاء الشامل للتدريب" بالتعاون مع "مركز جدة للمسؤولية الاجتماعية بالغرفة التجارية الصناعية" بجدة برعاية الشركة السعودية للاقتصاد والتنمية القابضة "سدكو" الملتقى التدريبي لتأهيل متخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- أصدرت مؤسسة ابن المبارك "فرحان ابن المبارك لخدمة المجتمع" كتاباً بعنوان أفكار مجتمعية، يحوي ٣٧ برنامج مقترح للمسئولية المجتمعية.
- نظم المركز المصري لمسئولية الشركات بالتعاون مع المكتب العالمي الرأس الصغير دورة تدريبية حول "العالمية لإدارة الاتفاق النموذجي، (تدريب على نموذج الإدارة)".
- إصدار دراسة تجسير الضجوة بين القطاع الخيري والمسئولية المجتمعية من وقف سعد وعبدالعزیز الموسى وتنفيذ مركز مراس.
- إقامة أول برنامج اخصائي المسؤولية المجتمعية لمدة أسبوعين في الشرقية بشراكة بين مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي والخبير العالمي.
- نظمت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الملتقى التدريبي الحادي عشر لمسئولي التدريب بالقطاع الحكومي والخاص بعنوان "التدريب والمسؤولية الاجتماعية"
- أقيم في البحرين منتدى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآسيوي.
- أقيم منتدى المعايير الإنسانية في جنيف.
- إقامة المؤتمر الرابع للمسئولية المجتمعية بالدوحة، من تنظيم وزارة الأعمال والتجارة.
- إقامة مؤتمر المسؤولية الاجتماعية لمجلس التعاون الخليجي في أبو ظبي بعنوان "التنافسية والابتكار".
- نظمت جمعية المهندسين البحرينية بالتعاون مع شركة «فروم كوميونيكيشنز» وجمعية البحرين للمسئولية الاجتماعية، وبدعم من الهيئة الوطنية للنفط والغاز و«تمكين» كشريك استراتيجي و«أربيبا سي إس آر نيترك» فعالية «مؤتمر ومعرض البحرين الدولي الأول للمسئولية الاجتماعية للشركات» ٢٠١٣.
- تحت شعار (إرساء ثقافة العطاء: التأثير والمسؤولية الاجتماعية)، أقامت مؤسسة الإمارات لتنمية الشباب في دبي فعاليات الدورة الثالثة من ملتقى مؤسسة الإمارات للاستثمار المجتمعي.
- ستنظم المنظمة العربية للمسئولية الاجتماعية واكاديمية تنويج لجوائز التميز في المنطقة العربي بالشراكة
- يتبعها حملة مماثلة في العاصمة القطرية الدوحة ٢٥ - ٢٦ نوفمبر.

- مع هيئة الامارات للهوية، القيادة العامة لشرطة عجمان، جامعة حمدان بن محمد الالكترونية، اتحاد الجامعات العربية ومركز عمان والخليج للدراسات الاستراتيجية، الملتقى الإقليمي الأول للمسؤولية الاجتماعية، في نوفمبر ٢٠١٣م.
- إصدار بحث علمي بعنوان ” دور الحكومة في تنظيم المسؤولية الاجتماعية لدعم التنمية المستدامة “ ، عايد بن عبد الله العصيمي ، جامعة الملك سعود.
- ستنظم الخبير العالمي ثلاثة برامج تدريبية عن المسؤولية المجتمعية لمدة اسبوعين في مكة المكرمة وينبع والجبيل.
- سيعقد المنتدى الأول للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات السعودية، في ١٩ نوفمبر القادم ولمدة يومين من تنظيم الشركة العربية للمؤتمرات.
- ستستضيف المملكة العربية السعودية حملة ترويجية لسلسلة المؤتمرات في مدينة جدة خلال ٢٣ - ٢٤ نوفمبر المقبل،
- يتبعها حملة مماثلة في العاصمة القطرية الدوحة ٢٥ - ٢٦ نوفمبر.

٢٠١٣

- سينظم المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، ملتقى حول دور فاعل لبرامج المسؤولية الاجتماعية في تطوير الخدمات الاجتماعية الصحية شراكة فاعلة..... رعاية صحية أفضل.
- سيقام مؤتمر المسؤولية الاجتماعية الحادية عشر للشركات في دبي خلال الفترة ٢٦-٢٩ مايو ” ٢٠١٤ ،

٢٠١٤

ويتضح من الجدول السابق النمو المتزايد في الفاعليات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية.

المنظمات المعنية بالمسؤولية الاجتماعية^{١٨} :

تختلف المنظمات التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية بين منظمات حكومية ومنظمات أهلية ومنظمات خاصة، ومن المناسب ذكر أبرز هذه المنظمات التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية في العالم وهي كالتالي:

١. مركز الأخلاقيات التجارية (zfw) - المانيا
٢. شبكة الشركاء العالميين ٣٦٠-CSR - المملكة المتحدة (مكونه من ٨٠ دولة)
٣. برنامج الأمم المتحدة للبيئة .
٤. منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية .
٥. الميثاق العالمي للأمم المتحدة .
٦. معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث .
٧. منظمة الأمانة الدولية - مبادئ حقوق الإنسان للشركات
٨. منظمة التجارة الأخلاقية (العضوية مفتوحة لكافة الشركات والمنظمات الاهلية)
٩. منظمة الشبكة الأوروبية للأخلاقيات التجارية
١٠. منظمة جمعية العمل العادل (العضوية مفتوحة لكافة الشركات المنخرطة في صناعة منتجات لغات برامج الحاسب الآلي)
١١. منظمة العمل الدولية
١٢. طاولة كو المستديرة ١١٥ (مبادئ الأعمال التجارية)
١٣. الاتحاد الدولي للمستهلكين (ميثاق الأعمال التجارية العالمية)
١٤. المسؤولية المجتمعية للمنشأة في أوروبا
١٥. معهد **ethos** (منظمة برازيلية تركز على تعزيز المسؤولية المجتمعية في القطاع التجاري)
١٦. الغرفة الدولية للتجارة
١٧. الاتحاد الدولي للنقل على الطرق (ميثاق التنمية المستدامة)
١٨. المجلس التجاري الدولي للتنمية المستدامة

١٨ (الرمضي بن قاعد الصقري، المشرف على الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، <http://www.csr.sa.net/> .

- ١٩ . المجلس التجاري الدولي للتنمية المستدامة والمعهد الدولي للموارد (بروتوكول غاز الاحتباس الحراري)
- ٢٠ . شبكة الزراعة المستدامة
- ٢١ . تحاد الممارسات العادلة في مجال الملابس
- ٢٢ . عضوية الاذعان الاجتماعي للمشروعات التجارية (سلسلة امداد البيع بالتجزئة)
- ٢٣ . منظمة الاخلاق المعنية بالمسؤولية المجتمعية المشتركة الخاص المنشآت
- ٢٤ . الجمعية الدولية للصناعات الدولية للحفاظ على البيئة
- ٢٥ . مجلس التمثيل البحري (العلامة البيئية للممارسات الصيد المستدامة)
- ٢٦ . الجمعية العالمية لمعايير السياحة المستدامة .
- ٢٧ . منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية .
- ٢٨ . الميثاق العالمي للأمم المتحدة ومركز كلية بوسطن للمواطنة المشتركة
- ٢٩ . وزارات الشؤون الاجتماعية والعمل بدول الخليج (تهتم بالمسؤولية الاجتماعية)
- ٣٠ . مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض (المملكة العربية السعودية)
- ٣١ . مركز المسؤولية الاجتماعية بغرفة بجدة (المملكة العربية السعودية)
- ٣٢ . مجلس المسؤولية الاجتماعية بالمدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)
- ٣٣ . الهيئة العامة للمحافظة على الحياة الفطرية (المملكة العربية السعودية)
- ٣٤ . مؤشر التنافسية المسؤولية في الهيئة العامة للاستثمار (المملكة العربية السعودية)
- ٣٥ . الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية <http://www.csr.sa.net> (المملكة العربية السعودية)
- ٣٦ . الجمعية العربية للمسؤولية الاجتماعية بالبحرين
- ٣٧ . الشبكة القطرية للمسؤولية الاجتماعية .
- ٣٨ . المركز المصري لمسئولية الشركات .
- ٣٩ . أندية المسؤولية الاجتماعية بالجامعات .

- ٤٠ . إءارة المسؤولة المءمعة بالأنءة السعوءة .
- ٤١ . مركز مراس للاستشاراء بالسعوءة .
- ٤٢ . شركة تمكفن بالسعوءة .
- ٤٣ . مركز مءاء بالسعوءة .
- ٤٤ . مكتب علن عامر الشهرن للمسؤولة الاءماعفة بالسعوءة .
- ٤٥ . شركة اسءاماة بالسعوءة .
- ٤٦ . مركز غءن بالسعوءة .
- ٤٧ . الءبفر العالمن بالسعوءة .

أبعاء المسؤولة الاءماعفة:

- اقءصاءن
- بئئ
- اءماعن

بفن المسؤولة المءمعة للشركات ، والعمل الءفرن ففن الشركات^{١٩}:

العمل الءفرن للشركات هو:

- تلك الأنسطة الءن تضطلع بها الشركات طواعفة وفكون لها ءأفر إءبابن على المءمع، بما ففن ذلك المساهماء النقءفة، والمساهماء من المءنءاء والءمءاء، العمل ءطوعن، والمعاملاء ءءارفة الأءرى ...
- ءبفر بالمال وموارء الشركات الأءرى لأسباب اءماعفة .

- ممارسة الشركات من جميع الأحجام والقطاعات في تقديم تبرعات خيرية لمعالجة مجموعة متنوعة من القضايا الاجتماعية والاقتصادية وغيرها كجزء من استراتيجية مواطنة الشركات الشاملة.
- العمل الخيري للشركات هي عنصر أساسي من المسؤولية الاجتماعية الأوسع ، وتشمل الهدايا النقدية والتبرعات والعمل التطوعي المنتج الموظف. وهو بمثابة الرابط الرئيسي بين الشركة ومجتمعاتها.
- أما المسؤولية المجتمعية للشركات هي :
- طاعة نص وروح القانون؛ تخفيف أو علاج الضرر التشغيلية، والتنمية المستدامة للموارد الطبيعية.
- تحقيق النجاح التجاري بطرق تكريم القيم الأخلاقية واحترام الناس والمجتمعات، والبيئة الطبيعية.. واتخاذ القرارات التي توازن إلى حد ما المطالبات بين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين .
- الشركات التي تدمج بوعي الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من خلق القيمة البيئية والاجتماعية ضمن نماذجها الأعمال الأساسية والعمليات.

هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية :

حدد **Carroll** للمسؤولية المجتمعية أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي والاخلاقي والقانوني والخيري، وفي إطار ذلك طور مصنفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة، وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، ووضع معادلة لمسؤولية الشركة المجتمعية الشاملة وهي:

المسؤولية المجتمعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الخيرية

الشكل التالي يوضح : هرم المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية

التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسينه

المسؤولية الأخلاقية

مراعاة المنظمة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح

المسؤولية القانونية

إطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية

المسؤولية الاقتصادية

تحقيق المنظمة عائدا وهذا ما يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى

مواصفة الآيزو ٢٨٠٠٠ * :

- في عام ٢٠٠٠ م المستهلكون يُظهرون اهتمامهم حول المسؤولية الاجتماعية .
- في مايو ٢٠٠١ بدأت ISO دراسة جدوى حول وضع معايير تعني بالمسؤولية الاجتماعية وجمع وجهات نظر المعنيين بها .
- في سبتمبر ٢٠٠٢ أنشأت ISO/TMB مجموعة استشارية استراتيجية مكونة من المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معايير عالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية
- في فبراير ٢٠٠٣ قامت هذه المجموعة بالبحث في مدى الاستفادة من وضع المعايير العالمية ISO ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة .
- في أبريل ٢٠٠٤م أطلقت المجموعة الاستشارية الاستراتيجية تقريرا وتوصيات شاملة تَضَمَّت نظرة عامة عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية مَيَّزَت القضايا التي يَجِبُ أَنْ تُؤَخَذَ فِي الحسبان مِنْ قِبَلِ ISO .
- في أكتوبر ٢٠٠٤م رفعت ISO مقترحا بإنشاء المعايير العالمية الجديدة ISO ٢٦٠٠٠ المتضمنة معايير المسؤولية الاجتماعية، على أن يبدأ العمل بها في الربع الأخير من العام ٢٠٠٨م

مكونات مواصفة الآيزو ٢٨٠٠٠ :

تنوع أنظمة الحوكمة بناء على حجم المؤسسات ونوعها والسياقات (الاقتصادية والسياسية) والثقافية والاجتماعية التي تعمل بها	الحوكمة المؤسسية
الحقوق المدنية والسياسية - الحقوق الثقافية والاقتصادية والاجتماعية - المجموعات الضعيفة - ممارسات العمل	حقوق الإنسان
: الحقوق التوظيف وعلاقات الموظفين - شروط العمل والحماية الاجتماعية - الحوار الاجتماعي. الصحة والسلامة أثناء العمل - تطوير الموارد البشرية.	الحقوق الأساسية في العمل
تحديد وإدارة مظاهر الأنشطة البيئية، المنتجات والخدمات. - استدامة الانتاج والاستهلاك. استعمال الموارد المستدامة،- المقالات، التوجيهات، تقييم الخدمات البيئية والأنظمة البيئية.	البيئة

ممارسات التشغيل العادلة

مكافحة الفساد والرشوة - التدخل السياسي المسؤول - المنافسة العادلة - ترويج المسؤولية المجتمعية خلال سلسلة الامداد - احترام حقوق الملكية الفكرية.

موضوعات العملاء

: تتنوع أنظمة الحمايات التشغيل، المعلومات والتسويق المقبولة- حماية صحة وسلامة المستهلكين - آلية لاسترجاع المنتجات - شروط تطوير الخدمات والمنتجات المفيدة بيئياً ومجتمعياً - خدمات ودعم المستهلكين - حماية وسرية البيانات الخاصة بالمستهلكين - حرية الوصول إلى البضائع الأساسية - استدامة الاستهلاك - التوعية والتعليم.

التممية الاجتماعية

المساهمة في التتممية الاجتماعية - المساهمة في التتممية الاقتصادية - مشاركة المجتمع

فرص النجاح :

- حجم الأموال الكبيرة في البلد .
- حرص الشركات والتجار على حد سواء على السمعة، خاصة في ظل سهولة الانتشار عبر الإعلام الجديد والشبكات الاجتماعية .
- وجود مساهمات في هذا الباب من بعض الجهات الخيرية .
- السبق يسهل النجاح .

المخاطر والتحديات :

- عدم تبلور المفهوم على المستوى المحلي مما يجعل التبعية غريبة ، والممارسات هزيلة استعراضية .
- عدم وجود مرجعية داخلية متفق عليها ومحددة ، فيجعل من الصعب القيادة .
- عدم استيعابنا لأدوار الشركات ، وأهدافهم ، ولغة الدعم المعتمدة عندهم .
- عدم قناعة بعض الشركات بأفراد العمل الخيري وجهاته في الغالب .
- تحول المسؤولية المجتمعية إلى استعراض المنجزات في المؤتمرات .

برامج عملية للمؤسسات الوسيطة لخدمة المسؤولية المجتمعية:

يعتبر التحول من التنظير إلى البرامج العملية الخطوة الأمثل نحو التقدم، ومن خلال البرامج أدناه نهدف إلى بناء منظومة العطاء المجتمعي بدعم العلاقة التكاملية والتشاركية في المسؤولية المجتمعية كما وكيفا، على مستوى المفاهيم والتشريعات والتطبيقات :

٢	البرنامج
١	تأهيل موارد بشرية متخصصة في المسؤولية المجتمعية
٢	العناية بتأهيل واستقطاب وتطوير الكفاءات النسائية المتخصصة
٣	توظيف الخبراء الدوليين لرفع كفاءة الكوادر
٤	تأهيل واستقطاب قيادات في المسؤولية المجتمعية
٥	تأهيل مدربين في المسؤولية المجتمعية
٦	إبراز قيادات مميزه في المسؤولية المجتمعية
٧	إعداد دبلوم متخصص ذي اعتمادية دولية
٨	إعداد برامج تدريبية متقدمة ومتنوعة في المسؤولية المجتمعية مثل (إعداد التقارير، التقييم ، ...)
٩	حث المبتعثين للعناية بالمسؤولية المجتمعية بالدورات والمؤتمرات والبحوث
١٠	التواصل مع القائمين على المسؤولية المجتمعية وضمهم إلى برامج أو مجموعات تأهيلية
١١	صقل القدرات الحالية للعاملين في المسؤولية المجتمعية
١٢	تقديم مبادرات تشريعية لتنظيم المسؤولية المجتمعية للجهات المرجعية أو التجميعية (هيئة سوق المال، هيئة المواصفات والمقاييس، هيئة المدن الصناعية، مجلس الغرف التجارية، الهيئة الملكية بالجبل و ينبع، ...)
١٣	بناء إطار معرفي تطبيقي لطبيعة العلاقة بين القطاع الخيري والمسؤولية المجتمعية
١٤	التأصيل الشرعي وربطها بالمفهوم الإسلامي

البرنامج	٢
إدراج مسار للمسؤولية المجتمعية في جوائز القطاع الخيري	١٥
تقديم أوراق عمل عن المفهوم في الملتقيات ذات العلاقة	١٦
إعداد الحقايب التدريبية عن المسؤولية المجتمعية وفق الهدف أعلاه	١٧
تطوير مواصفات محلية في المسؤولية المجتمعية كمقياس محلي	١٨
دراسة علمية للمقارنة بين الأنظمة العالمية والتطبيقات في المسؤولية المجتمعية	١٩
إبراز التجارب الناجحة المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية وفق الهدف أعلاه	٢٠
المشاركة في ملتقيات المسؤولية المجتمعية المحلية والإقليمية والعالمية	٢١
ترجمة الأوراق البحثية والكتب والدراسات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للغة العربية	٢٢
تحديث الأنظمة والتشريعات الحكومية الخادمة للمسؤولية المجتمعية	٢٣
التواصل مع كراسي البحث المعنية بالمسؤولية المجتمعية	٢٤
إيجاد قواعد بيانات تفصيلية عن المسؤولية المجتمعية محليا وخارجيا	٢٥
إعداد دراسة عن الممارسات الغربية في ربط القطاع الخيري مع المسؤولية المجتمعية	٢٦
إنشاء وتبني كيانات متخصصة لأنظمة للمسؤولية المجتمعية وتطبيقاتها	٢٧
إقناع الشركات بتأسيس قسم مختص للمسؤولية المجتمعية	٢٨
إعداد دراسة للتجربة السعودية في المسؤولية المجتمعية	٢٩
استثمار الإعلاميين والمفكرين والقانونيين للتأثير الإيجابي	٣٠
التواصل مع لجان المسؤولية المجتمعية في الغرف التجارية	٣١
التواصل مع القائمين على المسؤولية المجتمعية لدى الشركات	٣٢
إعداد الدراسات المتخصصة للتجارب المحلية ورصد الممارسات وتقويمها	٣٣

٢	البرنامج
٣٤	تبني ديوانية متخصصة في هذا الإطار
٣٥	بناء موقع إلكتروني مرجعي
٣٦	رفع مستوى القطاعات التي ينضوي تحتها العديد من الجهات (هيئة المواصفات، هيئة المدن، هيئة سوق المال) وغيرها ..
٣٧	إعداد دراسة لشبكة المشروعات المجتمعية
٣٨	إيجاد ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى قيادات القطاع الخيري
٣٩	تأهيل عدد من الجهات الخيرية في مجالات المسؤولية المجتمعية
٤٠	إعداد أدلة إجرائية وقوالب لمشاريع المسؤولية المجتمعية
٤١	تحديد الاحتياجات التنموية ذات الأولوية
٤٢	بناء القدرات المؤسسية والبشرية في الجهات الخيرية لاستثمار المسؤولية المجتمعية
٤٣	إعداد برامج لتجسير الفجوة بين القطاع الثالث والشركات
٤٤	إيجاد نموذج لقياس الأثر في المشاريع وتدريبهم عليه
٤٥	إصدار رصد المشاريع الخيرية في المسؤولية المجتمعية
٤٦	تأهيل مستشارين لتقييم المشاريع
٤٧	تأسيس فرق تطوعية من الشركات

التوصيات:

١. أهمية إدراك المؤسسات الوسيطة لمفهوم ودور المسؤولية المجتمعية.
٢. أهمية مبادرة المؤسسات الوسيطة في خدمة الشركات لتحقيق أهدافها في المسؤولية المجتمعية.
٣. تفعيل البرامج العملية لخدمة المسؤولية المجتمعية إلى واقع ملموس.
٤. بناء التواصل العالي بين مسؤولي المسؤولية المجتمعية والمؤسسات الوسيطة.
٥. أهمية مساهمة المؤسسات الوسيطة في تجسير الفجوة بين القطاع الخيري والمسؤولية المجتمعية، ومن أهمها رفع كفاءة العاملين في الجهات الخيرية لتلبية متطلبات مشاريع المسؤولية المجتمعية.



التجربة الثالثة

الملقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



تجارب في الاستدامة المالية للمؤسسات الوسيطة

تقديم

أ. محمد بن حمد الخميس

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين ،

وبعد

في القمة العالمية للتنمية الاجتماعية عام ٢٠٠٥ م تم تحديد ثلاث ركائز للاستدامة وهي :

البيئة والعدالة الاجتماعية والمطالب الاقتصادية ، وهذه الركائز لايلغي أحدها الآخر إنما يعزز بعضها بعضا وفيها من التداخل ما يجعل مفهوم الاستدامة يتعلق في كل نواحي الحياة^(٢٠) ، مما يجعل الحديث عنها جميعا لا يؤدي الغرض المطلوب منه ، ولذلك سأخصص حديثي عن الاستدامة في هذا البحث عن الجانب المالي والذي يتعلق حول المركز الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وخاصة فيما يخص التنمية ومحاربة الفقر ، والحديث هنا للمؤسسات الخيرية التي تعمل في مجال التنمية .

ولا يخفى على الجميع أن الموارد المالية للمؤسسات الخيرية تعتبر من أكثر الجوانب أهمية وحيوية ، فعليها يتوقف حجم نشاطها وتنوعه ومستواه وأثره على المجتمع ، وأن هذه المؤسسات تعرض نفسها للمخاطرة إذا كانت النسبة الكبرى من تمويلها مستمداً من مصادر قابلة للتأثر أو الانقطاع مثل الإعانات الحكومية أو التبرعات المؤسساتية والفردية لذلك لا بد من جعل الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية هي الخيار الاستراتيجي الذي يضمن الاستمرار والتطوير بإذن الله ، وخير من يعينها على تطبيق الاستدامة المالية في برامجها ومشاريعها هي المؤسسات الوسيطة ولهذا كانت هذه الورقة .

والحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً ،،،

محمد بن حمد الخميس

تعريف الاستدامة :

للاستدامة تعريفات كثيرة جميعها تدور حول مفهوم تدوير الموارد في التنمية وعدم استنزافها في البرامج والمشاريع الاستهلاكية ولعل من أشهرها تعريف هيئة براند تلاندر للتنمية المستدامة ، حيث تعرف الاستدامة كما يلي :

الاستدامة : هي ضمان حصول البشر على فرص التنمية دون التغاضي عن الأجيال المقبلة ، وهذا يعني ضرورة الأخذ بمبدأ التضامن بين الأجيال عند رسم السياسات التنموية ، وهو ما يحتم بالتالي (مأسسة) التنمية في مفهومها الشامل من خلال المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بما يجعلها تساهم في ديمومة التنمية^{٢١}

تعريف آخر :

الاستدامة : هي قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على تغطية جميع تكاليفها من خلال الفائدة والرسوم الإدارية المدفوعة من قبل المستفيدين^{٢٢} .

هذا التعريف وإن كانت الباحثة خصصته لبرامج التمويل الأصغر (microfinance programs)

إلا أنه يمكن تطبيقه على كثير من البرامج والمشاريع لجعل الاستدامة المالية ثقافة وممارسة لدى المانحين والمنفذين في المؤسسات الخيرية .

ومن جانب آخر ذكرت الباحثة في تعريفها أن الفائدة إحدى وسائل تحقيق الاستدامة المالية وهو أمر يتعارض مع الشريعة الإسلامية ، إلا أنه يمكن تطبيق وسائل أخرى مباحة وفي الوقت ذاته تحقق الاستدامة مثل المربحة الشرعية أو المشاركة أو فرض رسوم غير مبالغ فيها وقد بدأ عدد من مؤسسات التمويل الأصغر في بعض الدول العربية تطبيقها .

٢١ - تقرير (مستقبلنا مشترك) ١٩٨٧م ، لهيئة براند تلاندر للتنمية المستدامة

٢٢ - الاستدامة المالية بين المفهوم التجاري والتنموي - سماح ديب الصفدي

تعريف خاص بالباحث :

من خلال مشاركتي في صياغة وإدارة برامج للعديد من المنظمات العاملة في المجال التنموي ، أرى أن هذه المنظمات هي مؤسسات خدمية تقدم خدماتها للمستفيدين أياً كانت نوعها : اجتماعية أو تعليمية أو صحية أو اقتصادية ، وهذه الخدمات حتى يكتب لها الديمومة والبقاء ولكي يتمكن العاملون فيها من تطويرها وتحسينها للأجيال القادمة فإنه ينبغي تقديمها بمقابل ، ولهذا فإن تعريف الاستدامة هو :

زيادة كفاءة وفاعلية الموارد المالية للمنظمة بتحويل المستفيدين - العملاء - من مستنزفين للموارد المالية إلى مصدر من مصادر التمويل للمنظمة . ويتم ذلك من خلال عرض الخدمات للبيع واعتبارها مراكز تكلفة (**cost centers**) تتحول بعد فترة إلى مراكز ربحية (**profit centers**) دون المساس بالأهداف التنموية والاجتماعية المراد تحقيقها ، ونقصد بذلك أن يتم التعامل مع هذه الخدمة / النشاط بمبادئ العمل التجاري وذلك بتخصيص حساب مستقل له داخل ميزانية الجمعية ويتم تحميل كافة التكاليف عليه ومقابلته بالإيرادات الناتجة عنه من رسوم أو اشتراكات أو ماشابهة وبذلك يتم الوصول إلى صافي الربح أو الخسارة الخاصة بهذا النشاط ، بهذه الصورة تتم المحافظة على الموارد المالية والاستفادة منها الاستفادة المثلى إضافة إلى المساهمة في حفظها للأجيال القادمة .

الاستدامة مصطلح قديم جديد ،،

الاستدامة كمنهج تطبيقي قديم منذ وجد الإنسان على وجه البسيطة ، حيث كان يطبق الاستدامة كمبدأ بشكل فطري ليستمر في حياته وحياة أولاده ، فنجدته يدّخر ويوفر ويعمل من أجل الغد .

والاستدامة كذلك منهج نبوي وتوجيه رباني ومثال ذلك ما ورد في قصة يوسف عليه السلام (تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون) يوسف (٤٧)

كما أن هذا المبدأ يتمشى مع خصائص الوقف الإسلامي حيث أن استدامة المنفعة من أهم خصائص الوقف، لأن تحييس الأصل وتسبيل المنفعة لا يتحقق على وجه كامل دائم إلا بالاستثمار الذي هو وجه من وجوه الادخار، وبغيره تقضي نفقات الوقف وأجور التشغيل والصيانة على العين الموقوفة .

ولكن المصطلح العلمي للاستدامة وتطبيقاته على مستوى مؤسسات القطاع الخيري يعتبر جديداً ، حيث بدأت حديثاً العديد من المؤسسات بتبني برامج ومشاريع التنمية المستدامة من أجل المحافظة على نمو متوازن لبرامجها والاستفادة من الموارد المالية لديها وتشغيلها بفاعلية وكفاءة دون الاعتماد القاصر على الدعم الخارجي .

وقبل التطرق والشروع في عناصر الموضوع فإنني أود ذكر فرضية المشكلة البحثية والتي جعلتني أساهم في هذا الملتقى الكريم ببحث « الاستدامة المالية » وهي كالتالي :

- ١ . الكثير من مؤسسات القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية تعتمد في تمويل برامجها ومشاريعها على الدعم الحكومي والأهلي .
 - ٢ . الكثير من هذه المؤسسات ترى أن تقديم المساعدة للفقراء يجب أن يبقى دوماً منحاً غير مستردة .
 - ٣ . الكثير من هذه المؤسسات ترى أن المستفيدين من برامجها يجب أن لا يتحملوا أي مبالغ مالية مقابل الحصول على الخدمة .
 - ٤ . الكثير من هذه المؤسسات تعتبر أن الاستدامة وتحقيق الاستمرارية في التشغيل مهمة القطاع الخاص التجاري وليس مهمتها .
 - ٥ . الكثير من هذه المؤسسات تفترض أن الممولين سيستمررون للنهية في تقديم الدعم وبالتالي فهم ليسوا بحاجة إلى الاستدامة بجميع أنواعها .
 - ٦ . الكثير من هذه المؤسسات ترى أن الفقراء لا يمكن تطويرهم أو تحويلهم إلى جيل معتمد على ذاته .
- هذه الفرضيات جعلت من العاملين في المؤسسات الخيرية وسطاء يستلمون المال من المحسن ويسلمونه بشكل مباشر أو غير مباشر للمستفيد دون إحداث أي تأثير تنموي على المجتمع .
لهذه الأسباب وغيرها كان هذا البحث .

آثار الاستدامة على المؤسسات والأفراد :

- لكون الاستدامة تضمن للمؤسسات العاملة في مجال التنمية عدم نضوب مصادر التمويل، وتساعد في تحقيق مبدأ الاكتفاء الذاتي والاعتماد على النفس ، فإنه يترتب على ذلك آثار إيجابية عديدة تخدم المصلحة العامة والخاصة على حد سواء ومنها :
- ١ . ضمان استمرار المؤسسات التموية في تقديم خدماتها حال انقطاع الدعم عنها .
 - ٢ . زيادة فاعلية استثمار الموارد المالية (تدوير رأس المال العامل بالمشروع) .
 - ٣ . صياغة جيل معتمد على ذاته من خلال تمكينه من وسائل الإنتاج .
 - ٤ . المساهمة في الحد من ظاهرة الفقر في المجتمع وتوفير فرص وظيفية من خلال تدوير رأس المال .
 - ٥ . تطوير مفهوم العمل الشامل بالتنمية المستدامة اجتماعياً واقتصادياً .
 - ٦ . تخفيف العبء الاجتماعي عن الحكومات .

مراحل الاستدامة :

للاستدامة عدة مراحل تمر فيها حتى تصل في النهاية إلى تدوير المال بنسبة ١٠٠٪ وربما تحقق أحياناً أرباحاً تضاف إلى رأس المال لزيادة عدد المستفيدين ولتسريع دفع عجلة التنمية إلى الأمام ، وهذه المراحل هي^{٢٣} :

أولاً : مرحلة الاعتماد على الممولين والمانحين

نظراً لارتفاع نفقات التأسيس والتشغيل في بداية كل مشروع ، فإنه من الطبيعي لكل مؤسسة تنموية أن تعتمد في انطلاقتها وتأسيسها بشكل كامل على الممولين والمانحين في دعمها ، مع الأخذ بعين الاعتبار في خططها التنفيذية التحول التدريجي نحو الاستدامة .

ثانياً : مرحلة الاستدامة التشغيلية

وفي هذه المرحلة تتمكن المؤسسة من تغطية نفقات العمليات والبرامج من خلال الرسوم وبيع الخدمات في حين تبقى معتمدة على الممولين في تغطية نفقاتها الإدارية والعمومية .

ثالثاً : مرحلة الاستدامة المالية

وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى الاكتفاء الذاتي ١٠٠٪ وذلك بتغطية الإنفاق على العمليات وعلى المصاريف الإدارية والعمومية ، وحينئذٍ لا تحتاج إلى ممول خارجي إلا إذا أرادت توسيع رقعة برامجها جغرافياً بافتتاح فروع جديدة لها أو تقديم برامج ومشاريع جديدة ، وفي بعض الأحيان إذا كانت المؤسسة ذات كفاءة عالية فإنها تقوم بهذا التوسع من خلال الفائض من مواردها الذاتية .

حديثنا عن الاستدامة ومراحلها لا يعني أن ترفع الجمعيات الخيرية يدها عن مساعدة بعض فئات المجتمع كالعاجزين والمنقطعين والمعدمين بمنح ومساعدات غير مستردة ، لأن هذه المساعدات من صميم نظام التكافل الاجتماعي الذي يدعوا له ديننا الحنيف وجعل الزكاة الشرعية مورداً أساسياً له ، أنما نقصد بتركيزنا على الاستدامة المالية أن يكون دورنا الأساسي في مساعدة المحتاجين هو انتشالهم من مرحلة الاستجداء إلى مرحلة الاكتفاء بل والعطاء كما فعل النبي صلى الله عليه وسلم مع الرجل الذي جاء يطلب الصدقات فوجهه عليه الصلاة والسلام لبيع ما عنده وشراء الفأس والاحتطاب به ليكون فرداً منتجاً في المجتمع وليس عالة عليه - والحديث ورد في صحيح البخاري عن أنس رضي الله عنه - .

عوامل نجاح الاستدامة

هناك عدة عوامل تساهم في تحقيق مبدأ الاستدامة لدى المؤسسات الخيرية من أهمها :

١ . الاقتناع التام بأهمية برامج التنمية المستدامة من قبل مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية ، فمن المعلوم أن من أهم مهام مجلس الإدارة في كل مؤسسة هو تحديد الاستراتيجيات ووضع السياسات التي تسيّر عليها المؤسسة ، وحينما يكون الوصول للاستدامة أحد الأهداف الإستراتيجية لهذا المجلس فإن المؤسسة حينئذٍ بجميع موظفيها وإمكاناتها وخططها تتجه نحو تحقيقه .

٢. إشاعة ثقافة العمل المستدام لدى جميع الكادر الوظيفي وترجمة هذه الثقافة إلى ممارسة عند التخطيط للبرامج وأثناء التنفيذ والمراجعة بعد التقويم .
٣. تأهيل وتدريب الكادر الوظيفي على الاستدامة المالية علمياً وعملياً مع الاهتمام والاطلاع على أفضل الممارسات داخليا وخارجيا والاستفادة منها ومحاكاة بعضها .
٤. إدارة برامج ومشاريع العمل الخيري والاجتماعي والتموي بمبادئ العمل التجاري وذلك بحساب مراكز التكلفة ومحاولة تحويله الى مراكز ربحية وتأكيد ذلك في حس الكادر الوظيفي من خلال التأهيل والمتابعة والحوافز المالية والمعنوية .
٥. توعية وتثقيف المستفيدين وبيئتهم بأهمية الاستدامة ، وأنها - أي الاستدامة - هي الضامنة بإذن الله لديمومة العمل وتحسينه وتطويره للأجيال القادمة .

تطبيقات عملية للاستدامة المالية

بعد هذا الإيجاز السريع للاستدامة المالية وآثارها ومراحلها فيبقى من الضروري ذكر بعض التطبيقات العملية في تحقيق الاستدامة المالية ولو جزئياً ، وقد حرصت أن تكون هذه التطبيقات في مجالات وبيئات مختلفة، وقد اخترت لذلك عدة أمثلة الاول والثاني منها في المجال التنموي ومحاربة الفقر والثالث والرابع في المجال التعليمي والخامس في المجال الاجتماعي ، ومن الناحية الجغرافية اثنان من التطبيقات داخل المملكة العربية السعودية وثلاثة خارجها ، أما من ناحية المستوى الاقتصادي والمعيشي للمستفيدين فهي متنوعة ما بين المجتمع الفقير جداً والمحتاج والمتوسط ، حتى يتضح للقارئ الكريم بأن الاستدامة المالية مبدأ يمكن تطبيقه في جميع الأحوال ، وهذه التطبيقات هي :

أولاً : مركز بناء الأسر المنتجة (جنى) .

ثانياً : دائرة التمويل الصغير (**microfinance department**) في وكالة الغوث الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) .

ثالثاً: كلية التربية الجامعية بزنجبار في دولة تنزانيا الاتحادية .

رابعاً : الوقف الأفريقي للتعليم والتنمية (**AEDT**) في شرق أفريقيا .

خامساً : لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية لأحياء:(الروضة،الاتصالات،الريان، الواحة)
بالدمام.

أولاً: مركز بناء الأسر المنتجة (جنى) في المنطقة الشرقية

انطلاقاً من الدور الرائد الذي تقوم به مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية في تقديم خدماتها التنموية المستدامة لجميع أفراد المجتمع ، لذلك تبنت تأسيس وتمويل هذا المركز ليكون إحدى مبادراتها لخدمة المجتمع ، ويعتبر المركز مشروعاً اقتصادياً اجتماعياً يقدم خدمات القروض الصغيرة للفئات التي ترغب بأن تكون منتجة .

ومن أهم أهدافه :

- ١ . تحويل الأسر المتلقية للمساعدات إلى أسر منتجة توفر لنفسها حياة كريمه .
- ٢ . توفير فرص عمل ذاتية وخاصة للنساء .
- ٣ . ترسيخ ثقافة العمل والإنتاج ومبدأ الاعتماد على الذات .

والمركز يستهدف الفئات الأشد فقراً في المجتمع وفكرته قائمة على التضامن والتكافل الجماعي بين أفراد المجموعة بالإقراض والسداد ، والمشروع لا يهدف إلى الربح ، وبنفس الوقت لا يقدم المنح والهبات بل قروض تنموية مستردة .

بدأ المركز بتقديم خدماته في النصف الثاني من العام ٢٠١٠م بمشروع تجريبي (pilot project) لعدد (٦٠٠) قرضاً لسيدات من ذوي الدخل المحدود جدا في مدينة الثقبه في المنطقة الشرقية. والان للمركز فروع في ثمانية مناطق في المملكة وقدم حتى اكتوبر ٢٠١٣ مايقارب ٢٢٠٠٠ قرضاً تنموياً ولازال محافظاً على نسب عالية جدا في الاداء والسداد بفضل الله تعالى وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي :

العالم	المحفظة الاقراضية راس المال المدور	عدد القروض	المحفظة التراكمية اجمالي القروض خلال العام	نسبة السداد	نسبة المصاريف التشغيلية
٢٠١٠	١,٥٠٠,٠٠٠	٦٠٠	١,٨٠٠,٠٠٠	%١٠٠	%٤٥
٢٠١١	١,٥٥٧,٧٤٩	٤,٨٨٩	١٥,١٩٩,٨٠٠	%٩٩,٩٦	%٢٦
٢٠١٢	١٤,١١٧,٣٠١	٧,٦٨٢	٢٧,٨٩٦,٤٠٠	%٩٩,٩١	%٢٥
٢٠١٣/١٠	١٩,٣١٩,٥٧١	٨,٦٠٣	٣٢,٧٩٨,٠٠٠	%٩٩,٩٥	%٢٣

ثانياً: دائرة التمويل الصغير (microfinance department) في وكالة الغوث الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا)

تهدف دائرة التمويل الصغير لدى الاونروا إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والحد من الفقر في أوساط اللاجئين الفلسطينيين وتعمل هذه الدائرة وفقاً للمعايير العالمية وللممارسات الأفضل في مجال صناعة القروض الصغيرة .

بدأ برنامج هذه الدائرة عام ١٩٩١م في قطاع غزة وذلك من خلال توفير قروض للأعمال الصغيرة والمتوسطة برأسمال (٤٠٧,٠٠٠) دولارٍ و ثم اخذ البرنامج يتوسع لخدمة اللاجئين الفلسطينيين حتى بلغت عدد الفروع الآن (١٧) فرعاً في خمسة ميادين عمل هي الضفة الغربية وقطاع غزة والأردن وسوريا ولبنان و وحتى عام ٢٠٠٨م وصل عدد عملاء الدائرة مايقارب (١٦٦,٠٠٠) عميل تجاوزت قروضهم التتموية (١٨١) مليون دولار لتلبية احتياجات مختلفة من أهمها :

١. قروض المشاريع الصغيرة التي تقدم كرأسمال يستثمر في البدء بمشروع .
٢. الإقراض الجماعي التضامني والذي يقدم عادة للنساء بهدف دعمهن وتمكينهن من المشاركة في المهن الصغيرة الغير رسمية حيث بلغت عدد قروض هذا النوع (٣٩,٠٠٠) قرض بقيمة (٢٨,٥) مليون دولار .

٣. قروض المشاريع المنزلية المدرة للدخل .

٤. قروض استهلاكية لبناء الأصول المنزلية وتلبية احتياجات المناسبات والطوارئ .

٥. قروض الإسكان وتحسين المنازل داخل المخيمات وخارجها^{٢٤} .

وقد سنحت لي الفرصة لزيارة احد فروع الدائرة في دمشق في حي السيدة زينب وذلك أثناء انعقاد مؤتمر سنابل السابع للتمويل الأصغر عام ٢٠١٠ ، ورأيت أن عملهم مركز مع اشد الناس فقراً في هذا الحي والأحياء المجاورة ، حيث تمت زيارة مجموعة من العملاء والاستماع منهم عن التغيير الايجابي الذي طرأ على حياتهم اجتماعياً واقتصادياً .

ثالثاً: كلية التربية الجامعية بزنجبار في دولة تنزانيا الاتحادية

زنجبار مجموعة جزر في المحيط الهندي أكبرها جزيرتي (أنكوجا و بمبا) تبعد عن شاطئ شرق إفريقيا ٣٠ كم ، تقع بين خطي عرض ٥ و ٧ جنوب خط الاستواء ، مساحتها (٢٦٥٤ كم^٢) وعدد سكانها (٩٨١,٧٥٤ نسمة) ، نسبة المسلمين فيها ٩٨ %^{٢٥} ، كانت السلطنة العمانية تحكمها حتى عام ١٩٦٤ م ، حيث أصبحت ضمن اتحاد كونفدرالي مع جمهورية تنزانيا الاتحادية .

وحسب تقرير لوزارة التربية والتعليم بزنجبار عام ١٩٩٧م فإن عدد المعلمين في مدارس التعليم العام (٥٣٠٩) معلماً ومعلمة ، منهم (٥١) معلم فقط حاصلون على درجة بكالوريوس جامعي (أي أقل من ١٪) ولأن التعليم والتنمية وجهاً لعملة واحدة تم إنشاء هذه الكلية بهدف إعداد الشباب الإفريقي بكافة التخصصات ليشترك في بناء وطنه والرقى بمجتمعه في هذا البلد المسلم .

كلية التربية الجامعية بزنجبار في دولة تنزانيا الاتحادية إحدى مؤسسات التعليم العالي التي أنشأتها جمعية العون المباشر الكويتية ، ويشغل الباحث منصب نائب رئيس مجلس الأمناء للكلية .

والكلية تم تشغيلها في أكتوبر ١٩٩٧م بعدد (٣٢) طالباً وفيها حالياً (٩٠٥) طالباً وطالبة ، والكلية تمنح خريجها درجة البكالوريوس في التربية (الآداب ، العلوم) في تخصصات : (الأحياء والكيمياء ، الفيزياء والرياضيات ، الفيزياء والكيمياء ، التاريخ ، الجغرافيا ، الدراسات الإسلامية ، اللغة العربية) وتنتمي الكلية أكاديمياً إلى جامعة إفريقيا العالمية بالخرطوم ، ومعتزف بشهادتها

٢٤ - الموقع الرسمي للوكالة على الانترنت www.unrwa.org

من قبل وزارة التعليم العالي بدولة تنزانيا الاتحادية ، وطلابها ينتمون إلى ثمان جنسيات إفريقية ، وأعضاء هيئة التدريس فيها من : (السودان والهند وتنزانيا وكينيا وأوغندا وملاوي)^{٢٦}

وأما فيما يتعلق بتطبيق مبدأ الاستدامة المالية في تشغيل الكلية ، فإنه وبالرغم من وجود الكلية في مجتمع فقير ونسبة التعليم فيه متدنية (دخل الفرد السنوي ٣٠٠ دولار ، ونسبة التعليم في الدولة ٤٠٪)^{٢٧} إلا أنها تمكنت خلال السنوات الماضية من الوصول إلى نسبة في الاستدامة المالية بلغت (٨١٪) من مصاريفها السنوية مع التسارع في تحقيق هدفها التتموي السامي ، والجداول (١) ، (٢) يوضحان نسب الاستدامة والمساهمة في تحقيق أحد أهداف الدولة في خطتها التتموية ، حيث ساهمت الكلية بتخريج ١٧٠٩ معلماً ومعلمة يمثلون ٤١٪ من إجمالي المعلمين المؤهلين جامعياً بالدولة .

٢٦ - الكتاب السنوي لكلية التربية الجامعية بزنجبار ، طبعة ٢٠٠٨

٢٧ - تقرير وزير التربية والتعليم الزنجباري للبرلمان في زنجبار لموازنة عام ٢٠١٠

جدول (١) أعداد الطلاب والخريجين وموارد ومصروفات الكلية كما هي في تقاريرها السنوية

المبالغ بالآلاف الدولارات										
نسبة دعم المصاريف للجمعية	نسبة الموارد الذاتية للمصروفات	الموارد		الموارد الذاتية			إجمالي المصروفات	عدد الخريجين	عدد الطلاب	العام
		الخارجية	دعم الجمعية	إيراد خاص بالكلية	إيرادات المطبوعة والمستوصف	الرسوم الدراسية				
93%	7%	174	0	4	4	10	188	0	32	1998
89%	11%	223	0	4	4	24	251	0	63	1999
67%	33%	189	0	25	25	69	283	0	94	2000
65%	35%	252	0	35	35	98	385	25	148	2001
64%	36%	261	0	22	22	128	411	42	181	2002
49%	51%	262	50	37	37	181	530	53	255	2003
46%	54%	267	80	46	46	185	578	50	376	2004
49%	51%	319	80	46	46	210	655	56	479	2005
48%	52%	368	110	106	106	187	771	169	525	2006
41%	59%	324	120	177	177	171	792	139	571	2007
31%	69%	374	135	252	252	231	892	138	626	2008
32%	68%	351	160	165	165	438	1114	129	724	2009
28%	72%	398	186	292	292	528	1404	182	905	2010
26%	74%	441	174	353	353	706	1674	219	1054	2011
26%	74%	501	171	380	380	898	1950	242	1210	2012
19%	81%	434	168	494	494	1228	2324	265	1558	2013

جدول (٢) نسبة المؤهلين جامعيًا من المعلمين في زنجبار

المصدر	النسبة	عدد الخريجين الجامعيين منهم	عدد معلمي مدارس التعليم العالي	العام
تقرير لوزارة التربية بزنجبار عام ١٩٩٧	1%	51	5309	1997
تقرير وزير التربية والتعليم بزنجبار للبرلمان الزنجباري ميزانية عام ٢٠١٠ - ٢٠١١	16%	2400	15078	2010

وتسعى الكلية للوصول إلى الاستدامة المالية ١٠٠٪ بنهاية عام ٢٠١٧ بإذن الله تعالى ، ولعلي أقف هنا للحديث عن أسباب نجاح الكلية في تحقيق هذه الاستدامة بالرغم من وجودها في مجتمع فقير كمجتمع زنجبار .

أهم هذه الأسباب هو توفر عوامل نجاح الاستدامة والتي ذكرتها في الصفحة رقم (٧) من هذا البحث وتتجلى هذه العوامل عند بناء الخطط التنفيذية والموازنات التقديرية وتوفير الكفاءات الخارجية اللازمة لمتابعة هذه الخطط وتقويمها دورياً من أجل تصحيحها في حالة الانحراف .

من الأسباب كذلك وجود شراكات مع القطاع الحكومي ، فالكلية تساهم في تحقيق الخطط التنموية لزنجبار ، وذلك بزيادة المؤهلين تأهيلاً جامعيًا في قطاع التعليم ، ومن أجل ذلك توصلت الكلية إلى إبرام مذكرة تفاهم مع وزارة التربية والتعليم بزنجبار تقضي بأن تقوم الوزارة بتفريغ ١٠٠ معلم من منسوبها كل أربع سنوات للدراسة بالكلية من أجل الحصول على المؤهل التربوي الجامعي ويتحملون دفع التكاليف كاملة ، من جانب آخر توصلت الكلية إلى اتفاق مع وزارة التعليم العالي التنزانية لإشراكها في برنامج إقراض الطلاب لإكمال دراستهم الجامعية وهو برنامج تنموي ممنوح لتزانيا من قبل إحدى الدول الغربية . لذلك أؤكد من خلال هذه الورقة على أهمية التكامل مع القطاعات الحكومية، فالمؤسسات الخيرية بما لديها من طاقات بشرية وموارد مالية لا تستطيع تحقيق كامل أهدافها التنموية بمنأى ومعزل عن القطاع الحكومي لأن الأخير لديه من الإمكانيات والفرص والتسهيلات ما يساعد مؤسسات القطاع الخيري على تحقيق أهدافها والمساهمة في دفع عجلة التنمية إلى الأمام .

من الأسباب كذلك اهتمام الكلية بالتسويق حيث تقوم فرق من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في نهاية كل عام بزيارة المدارس الثانوية في زنجبار والمدن المهمة في تنزانيا والالتقاء

بالطلاب وتعريفهم بالكلية وبرامجها إضافة إلى استخدام وسائل الإعلام من صحف وقنوات محلية لهذا العرض .

وأخيراً من أسباب تحقيق الاستدامة للكلية إيجاد موارد مساندة للدعم غير معتمدة على المانحين الخارجين ، وتمثلت هذه الموارد بمطبعة الكلية ومستوصفها والمبنى الوقفي الأول لها حيث بلغت موارد هذه المشاريع المملوكة للكلية ما يعادل ٢٨٪ من إجمالي مصاريف الكلية لعام ٢٠١٣ كما هو موضح في جدول (١) ولا شك أن هذا خفض العبء كثيراً عن المانح الأساسي والمالك لهذه الكلية .

رابعا : الوقف الأفريقي للتعليم والتنمية (AEDT) في شرق أفريقيا .

الوقف الأفريقي للتعليم والتنمية لله **Africa Education Development Trust** مؤسسة غير ربحية مسجلة في كينيا برقم **P.S ١٣٩٢** وتاريخ ١٩ إبريل ٢٠١١ ، وله مجلس أمناء من ثلاث دول ويتبنى الوقف فكرة تنمية مستدامة وغير تقليدية في مجال العمل الخيري ، إذ تقوم على أساس إيجاد حلول مالية لتمويل المشاريع التعليمية والتنمية للأفراد والمؤسسات على سبيل القرض الحسن من خلال وسيط قانوني مهمته توفير الضمانات اللازمة من المقترض ومتابعة السداد . بدأ تنفيذ المشروع في كينيا حسب المراحل التي ستذكر لاحقاً وسيتوسع الى جميع دول شرق أفريقيا تباعاً باذن الله تعالى .

أهداف المشروع :

١. التمكين للمسلمين **Empowerment** من خلال توفير فرص التعليم العالي لخريجي الجامعات ليكون لهم دور في حركة الحياة بشتى المجالات.
٢. تأهيل المسلمين للاستفادة من فرص الوظائف الكبيرة التي تتطلب مؤهلات وتخصصات نادرة.
٣. تنمية الكفاءات المسلمة التي ستقوم بقيادة وإدارة المؤسسات الثقافية والاقتصادية والسياسية.
٤. الربط بين الكفاءات المسلمة والتنسيق فيما بينها لتحقيق التكامل لخدمة مجتمعاتهم .

مراحل تأسيس المشروع :

المرحلة	العام
الزيارات الميدانية وعمل دراسة الجدوى للمشروع وانضاج الفكرة	٢٠٠٩-٢٠٠٨
تشكيل مجلس الامناء / اختيار الوسيط الضامن / وضع النظام الاساسي	٢٠١٠
التأسيس القانوني / اختيار الادارة التنفيذية / عمل اللوائح والانظمة. طرح المنتج الأول: قروض الدراسات العليا.	٢٠١١
اعتماد ٢٠ منحة كمشروع تجريبي (pilot project). وكان الالتزام في السداد ١٠٠٪	٢٠١٢
اعتماد ٦٦٠ منحة على مبدأ الاستدامة المالية بنسبة ١٠٠٪ (حسب الجدول أدناه) والذي يوضح أن التكلفة الاجمالية لهذه المنح ٥،٤٦٠،٠٠٠ دولار امريكي يتم تأمينها من رأس مال قدره ١،١٩٧،٠٠٠ دولار فقط يدفع من مجلس الأمناء على مدى ٦ سنوات وتتم استعادته ابتداءً من السنة الحادية عشر لتكون بعد ذلك التكلفة الحقيقية لهذه المنح هي المصاريف التشغيلية المقدره ١٠٪ من القروض السنوية إضافة الى القروض المدومة والمتوقع أن لا تزيد عن ٨٪ ، وهذه التكلفة سيتحملها مجلس الأمناء . مع ملاحظة أن الأرقام في هذا الجدول بنيت على أساس أن متوسط تكلفة الماجستير ٦٠٠٠ دولار تدفع على سنتين وتسدد خلال أربع سنوات ، ومتوسط تكلفة الدكتوراه ٢١،٠٠٠ دولار تدفع على ٣ سنوات وتسدد خلال ست سنوات .	٢٠١٣

جدول يبين المنح المعتمدة لكينيا (٥٦٠ ماجستير) (١٠٠ دكتوراه)

الاحتياطي الإقراضية (الأصل)	الاحتياطي الإقراضية (الأصل)	الاحتياطي الإقراضية (الأصل)	المكتوفا العدد (١٠٠)			المجستير العدد (٥٦٠)			السنة
			مبالغ السداد التي سيتم تدويرها	المحفظة التراكمية (القروض)	العدد	مبالغ السداد التي سيتم تدويرها	المحفظة الإقراضية (الأصل)	العدد	
\$0	\$0	\$0	\$0	\$70,000	10	\$0	\$168,000	56	2013
\$119,000	\$119,000	\$105,000	\$35,000	\$140,000	10	\$84,000	\$336,000	56	2014
\$308,000	\$238,000	\$140,000	\$70,000	\$210,000	10	\$168,000	\$336,000	56	2015
\$189,000	\$546,000	\$105,000	\$105,000	\$210,000	10	\$84,000	\$336,000	56	2016
\$70,000	\$546,000	\$70,000	\$140,000	\$210,000	10	\$0	\$336,000	56	2017
\$35,000	\$546,000	\$35,000	\$175,000	\$210,000	10	\$0	\$336,000	56	2018
\$0	\$546,000	\$0	\$210,000	\$210,000	10	\$0	\$336,000	56	2019
\$0	\$546,000	\$0	\$210,000	\$210,000	10	\$0	\$336,000	56	2020
\$0	\$546,000	\$0	\$210,000	\$210,000	10	\$0	\$336,000	56	2021
\$238,000	\$546,000	\$70,000	\$210,000	\$210,000	10	\$0	\$336,000	56	2022
\$357,000	\$427,000	\$70,000	\$175,000	\$70,000	0	\$168,000	\$168,000	0	2023
\$308,000	\$308,000	\$0	\$140,000	\$0	0	\$252,000	\$0	0	2024
\$189,000	\$189,000	\$0	\$105,000	\$0	0	\$168,000	\$0	0	2025
\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$0	0	\$84,000	\$0	0	2026
\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$0	0	\$0	\$0	0	2027
\$0	\$5,460,000	\$5,460,000	\$2,100,000	\$2,100,000	100	\$0	\$3,360,000	560	المجموع

خامساً: لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية لأحياء : (الروضة ، الاتصالات، الريان، الواحة) بالدمام

تعتبر التنمية بمفهومها العام والشامل عملية موجهة لصياغة بناء حضاري اجتماعي متكامل يؤكد فيه المجتمع هويته وذاتيته وإبداعه ، تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية الإيجابية بدءاً بالتخطيط واتخاذ القرار ومروراً بالتنفيذ وتحمل المسؤوليات وانتهاءً بالانتفاع بمردودات وثمرات مشاريع التنمية وبرامجها ، ومن هذا المنطلق أنشأت وزارة الشؤون الاجتماعية لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في سائر مدن ومحافظات المملكة حيث بلغ عددها (٣٣٤) لجنة تنمية اجتماعية أهلية^{٢٨} ، ويشرف عليها (٢٨) مركز تنمية اجتماعية .

وبموجب اللائحة التنظيمية لمراكز التنمية الاجتماعية الأهلية فان أهداف اللجان الأهلية تتلخص فيما يلي :

اكتشاف احتياجات المواطنين وحثهم على المشاركة في تلبيتها .

اقتراح المشروعات والبرامج اللازمة لتنمية المجتمع المحلي والمشاركة في تنفيذها وتقويمها ومتابعتها .

المساهمة في تنمية الموارد البشرية للمجتمع المحلي واكتشاف القيادات الاجتماعية واستثمارها لتحقيق التنمية المستدامة .

وحسب لائحة مراكز التنمية الاجتماعية صدرت موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية^{٢٩} على تسجيل لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية لأحياء : (الروضة ، الاتصالات ، الريان ، الواحة) بالدمام برقم (١٤٧) وتاريخ ١٤٢٥/٧/٨ هـ والباحث يشغل رئيس مجلس إدارة اللجنة . واستنادا للتقارير السنوية الختامية للجنة والمرفوعة للوزارة فان عدد البرامج المنفذة وعدد المستفيدين منها كان كالتالي :

٢٨ - الدليل الإرشادي لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع / وزارة الشؤون الاجتماعية

٢٩ - لائحة مراكز التنمية والخدمة الاجتماعية / وزارة الشؤون الاجتماعية

عدد المستفيدين	عدد البرامج المنفذة	العام
٥٤٨٨	٧٧	١٤٢٦هـ
٨٤٣٢	٧٣	١٤٢٧هـ
٢٣٠٦١	١٠٥	١٤٢٨هـ
٢٠٣٢٨	١١٣	١٤٢٩هـ
١٩٦٣٢	٨٩	١٤٣٠هـ
١٩٧٨٨	٩٢	١٤٣١هـ
٢٦٣٣٩	٩٣	١٤٣٢هـ
٢٤٨٨١	١١٩	١٤٣٣هـ
٣٠٠٠٠	١٢٥	١٤٣٤هـ «المخطط له»

هذه البرامج ذات طابع اجتماعي ترفيحي مهاري تم تصميمها حسب احتياجات المجتمع المحلي وما يهمني ذكره الآن أن الاستدامة المالية ولو جزئياً كانت محورا مهما عند رسم الخطط ليس لدى مجلس الإدارة فحسب وإنما عند رؤساء الأقسام والمنفذين على حد سواء ، وكل يتحمل مسؤوليته حسب موقعه مع الأخذ بعين الاعتبار وضع السبل الكفيلة بمراقبة الانجاز بشكل دوري وتصحيح الانحراف في تحقيق الاستدامة إن وجد أولا بأول والجدول أدناه يبين نسبة الاستدامة المالية لمصاريف اللجنة منذ تأسيسها حتى عام ١٤٣٤ .

جدول (٣) إيرادات ومصروفات اللجنة حتى نهاية ١٤٣٤/١٢/٣٠ كما هي في تقارير المراجع القانوني

المبالغ بالآلاف الريالات						
نسبة الموارد الذاتية للمصروفات	بناء مركز حي الروضة	المصروفات	الموارد الخارجية	الموارد الذاتية		العام
			الدعم الحكومي والأهلي	تأجير مرافق المركز	الرسوم والاشتراكات	
١٦%	١,٦٥٠	٨٨٧	٢,٥٨٦	-	١٤٤	١٤٢٦هـ
٣٣%	٣,٤٧٥	١٤٣٩	٣,٠٦٧	-	٤٨٠	١٤٢٧هـ
٣٣%	٢,١٣٦	١٨٠٠	١,٨٣٢	-	٥٩٢	١٤٢٨هـ
٣١%	٢,٢٣٣	٢٢٣٧	٣,٠٦٩	-	٦٩٧	١٤٢٩هـ
٢٦%	٢,١٧٨	٢٢٤٠	١,٨٩٦	-	٥٩١	١٤٣٠هـ
٥٦%	٦٩٥	٣,٥٤٧	١,٨٤٠	٦٨٤	٧٤٩	١٤٣١هـ
٦٢%	٣٧١	٣,٠٨٢	١٧١٩	١٢٢٥	٦٨٠	١٤٣٢هـ
٦٥%	-	٣٩٣٠	١٤٥١	١٢٤٨	١٢٩٤	١٤٣٣هـ
٧٥%	-	٤٤٧٠	١٧٥٠	١٧٥٠	١٤٩١	١٤٣٤هـ «المخطط له»

المراجع :

- ١ . en.wikipedia.org/wiki/Sustainability/Difinition
- ٢ . تقرير (مستقبلنا مشترك) ١٩٨٧م ، لهيئة براند تلاند للتنمية المستدامة .
- ٣ . الاستدامة المالية بين المفهوم التجاري والتموي - سماح ديب الصفدي .
- ٤ . دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر - زياد عبدالهادي أبو الفحم - من مطبوعات مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم .
- ٥ . الكتاب السنوي لكلية التربية الجامعية بزنجبار ، طبعة ٢٠٠٨ .
- ٦ . تقرير وزير التربية والتعليم الزنجباري للبرلمان في زنجبار لموازنة عام ٢٠١٠ .
- ٧ . الدليل الإرشادي لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع / وزارة الشؤون الاجتماعية .
- ٨ . لائحة مراكز التنمية والخدمات الاجتماعية / وزارة الشؤون الاجتماعية .
- ٩ . ٢٠٠٧ January , Zanzibar strategy for growth and reduction of poverty
- ١٠ . الموقع الرسمي لوكالة الانروا على الانترنت www.unrwa.org .



رَعَاكُمْ اللهُ



الملتقى التدريبي
للمؤسسات الوسيطة



شركة الخبيرات الذكية
للتعليم والتدريب

T +966 1 2336929

C Riyadh - K S A

W smartexp.com.sa

