

مقدمات في القطاع غير الربحي

هل تساءلت يومًا ما السرا الذي يجعل
بعض الجمعيات تجد مكانتها الرائدة
بينما تكافح أخرى للبقاء؟
ما الذي يميّز القيادة الناجحة في
مؤسسة غير ربحية؟



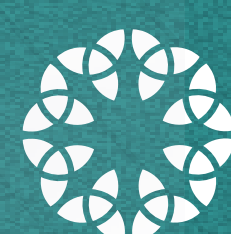
سلسلة خلاصات إثرائية

16



في هذا الكتاب، نتعرف على الدور الحيوي
الذي تلعبه المنظمات غير الربحية في تعزيز
النسيج الاجتماعي والاقتصادي، وتتناول أيضًا
كيف تتطورت هذه المنظمات، وما الأطر
المؤسسية التي تدعم نموها.

السبيعي
الخيرية



لتحميل الدراسة



اجتمع 18 باحثًا وممارسًا في مدينة حائل ضمن برنامج يجمع بين المعرفة والخبرة والتأهيل الأكاديمي للحصول على درجة الماجستير في إدارة المنظمات غير الربحية. يهدف المشاركون إلى الإسهام في تطوير القطاع غير الربحي في السعودية محليًا ودوليًا، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. كما التزموا بنشر المعرفة، وإثراء مكتبة القطاع، وتصميم وتنفيذ مبادرات نوعية تعزز فاعلية وتكامل هذا القطاع، في إطار شراكات مع مختلف الجهات المعنية. وتُجسد كلمة "إيوان" روح هذا التعاون والطموح نحو الاستمرار في العطاء للقطاع غير الربحي.

الفصل الأول: مقدمة في القطاع غير الربحي



تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية:
كانت أولى الأسس في العمل الخيري المؤسسي حينما وجه الملك المؤسس عبدالعزيز -رحمه الله - عام 1347 هـ بوضع نظام لتوزيع الصدقات والإعانات.

مفهوم القطاع غير الربحي:
يعرّف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي القطاع بأنه: منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساسًا، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.

سمات المنظمات غير الربحية:

☒ كيان مؤسسي.
 ☒ كيان رسمي.
 ☒ غير هادفة للربح.
 ☒ الإدارة الذاتية.
 ☒ الاستقلالية.
 ☒ تطوعية غير إلزامية.

مجالات عمل المنظمات في القطاع غير الربحي:

البيئة

تقديم خدمات تهدف إلى حماية البيئة.

التعليم والأبحاث

دعم وإدارة البرامج التعليمية والبحثية.

الثقافة والترفيه

تقديم أنشطة ثقافية وترفيهية متخصصة.

الروابط المهنية

تنمية روح التكافل والتواصل بين الأفراد.

الدعوة والإرشاد

خدمة ضيوف الرحمن.

التأييد والمؤازرة

توفير الدعم القانوني وتعزيز السلامة العامة.

التنمية والإسكان

تنفيذ برامج لتحسين المجتمعات والرفاه الاجتماعي.

الخدمة الاجتماعية

تقديم خدمات إنسانية واجتماعية.

الصحة

تقديم خدمات رعاية صحية عامة ومتخصصة.

المنظمات الخيرية

إطلاق مبادرات تطور العمل الخيري.

الفصل الثاني: قيادة المنظمات غير الربحية

مفاهيم أساسية في القيادة: قام بيتر ج. نورث هاوس بتعريف القيادة بأنها: عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

أدوار القائد في المنظمة غير الربحية:

1. النظرة المجتمعية وماذا يحتاج المجتمع؟
2. تكوين فريق عمل متعاون ومتماسك.
3. تعزيز مشاركة العاملين والمتطوعين وتحفيزهم.
4. بناء علاقات وشراكات مع قطاعات مختلفة.

تساؤلات عن القيادة؟

هل القيادة وراثية أم مكتسبة؟
يؤكد الكثير من المهتمين في مجال القيادة أنها مزيج من العلم والفن في آن واحد.

هل القيادة علم أم فن؟
يؤكد الكثير من المهتمين في مجال القيادة أنها مزيج من العلم والفن في آن واحد.

الفرق بين القيادة والإدارة:

تركز على التخطيط والتنظيم والرقابة.

الإدارة

تركز على التأثير العام والتوجيه الاستراتيجي.

القيادة

نظريات القيادة:

وهنا تم استعراض نظريتين:

أولاً: نظرية الأسلوب: تركز هذه النظرية على سلوك القائد وتصرفاته بدلاً من صفاته الشخصية أو خصائصه.

ثانياً: النظرية الموقفية: تركز هذه النظرية على أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف، أي أن لا يوجد أسلوب قيادة واحد يناسب جميع الحالات.

الفصل الثالث: التخطيط في المنظمات غير الربحية

التخطيط يبدأ بـ:

تحديد الوجهة (الرؤية والهدف).

ثم الانتقال إلى كيفية الوصول إليها (الخطة التنفيذية).

أنواع التخطيط:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يركز على الرؤية بعيدة المدى وتحديد الاتجاه العام للمنظمة.
- **التخطيط التشغيلي:** يتناول الإجراءات قصيرة المدى المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.

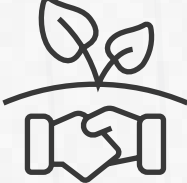
مفهوم التخطيط: هو عملية إدارية تتضمن:

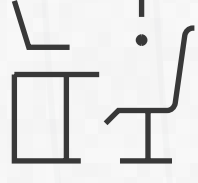
- التركيز على المستقبل والتنبؤ بما قد يحدث.
- الاعتماد على التفكير الاستباقي والبدء بوضع الأهداف.
- البحث في كيفية تحقيقها.

الفصل الرابع: حوكمة المنظمات غير الربحية

مفهوم الحوكمة : جاء هذا المفهوم في تقرير (كادبوري عام 1992 م) بأنه النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب.

أهداف الحوكمة في المنظمات غير الربحية:

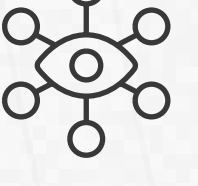

توجيه المجتمع للاستثمار
في القطاع غير الربحي.


تطوير بيئة العمل ورفع
الكفاءة المالية والتنظيمية.


تعزيز الشفافية والمساءلة
وتحسين صورة القطاع.


توفير معلومات موثوقة
ومحدثة عن القطاع.


تعزيز البحث ونشر
المعرفة حول القطاع.


تمكين الجهات المنظمة
من الرقابة والإشراف الفعال.

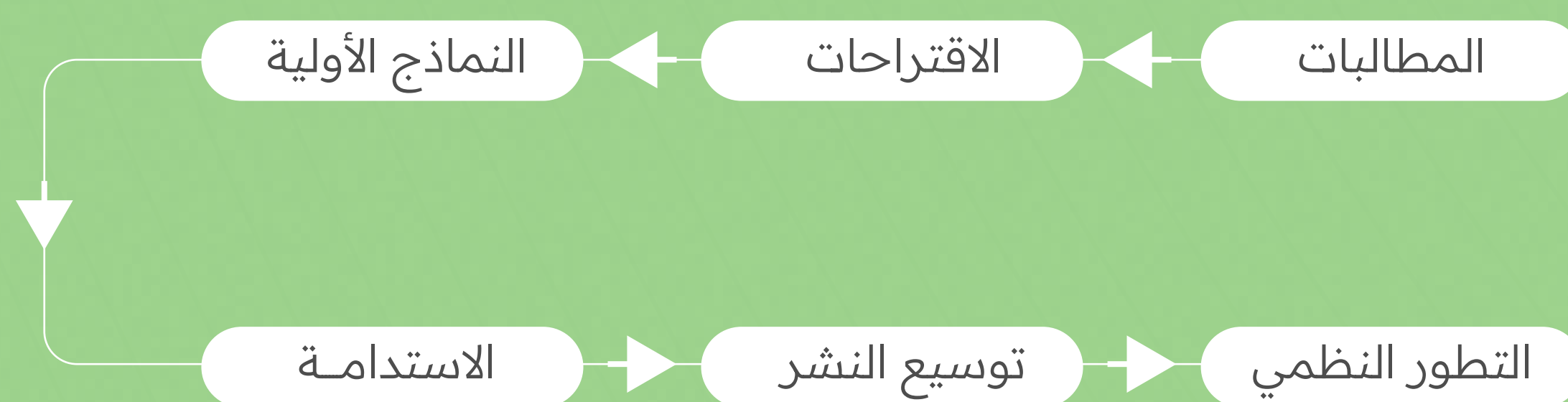

دعم اتخاذ قرارات مبنية
على بيانات دقيقة.


إثبات فاعلية وأثر
المنظمات للجهات المعنية.

الفصل الخامس: الابتكار والاستثمار الاجتماعي

المحور الأول: الابتكار: هو القدرة على وضع حلول جديدة وبطريقة غير مستخدمة، للتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات.

مراحل الابتكار الاجتماعي



أهمية الابتكار الاجتماعي:

- إيجاد حلول فعّالة للاحتياجات والتحديات الاجتماعية.
- استخدام الموارد المحلية وتحفيز الفاعلين المجتمعيين.
- تعزيز التعاون بين الأطراف المعنية.
- إشراك المستفيدين في تصميم الحلول.
- تقديم حلول منخفضة التكلفة ومرتفعة الأثر.

المحور الثاني : مفهوم الاستثمار الاجتماعي: استثمار ذو عائد مالي يهدف إلى إحداث تأثير اجتماعي إيجابي قابل للقياس.

أهمية الابتكار الاجتماعي:

● عُرِف المصطلح بشكل أوسع بفضل Anthony Giddens في كتابه "الطريق الثالث" عام 1998م.

● بدأ استخدام المعايير الاجتماعية في الأعمال التجارية (مثل تجنب الاستثمار في شركات التبغ).

● ظهرت ملامح الاستثمار الاجتماعي في الستينيات.

موقعه بين العمل الربحي وغير الربحي

يمثل منطقة وسطى، ويُعرف أحيانًا بـ"القطاع الرابع"

خصائص الاستثمار الاجتماعي

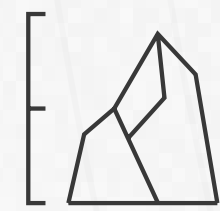
- يجمع بين البعد الربحي والاجتماعي.
- يُقاس بالأثر.
- يتطلب الشفافية.

الفصل السادس: إدارة المشاريع التخوية

إدارة المشاريع: إدارة المشروع هي عملية تخطيط، وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته وغاياته بنجاح.

خصائص المشاريع التخوية

تعمل في بيئات صعبة.



تعالج مشكلات اجتماعية
اقتصادية معقدة.



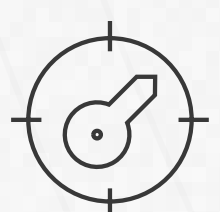
لا تقتصر على النتائج
المادية فقط.



تتأثر بتقلبات التمويل
وصعوبات الاستدامة.



تركز على نقل المعرفة
وبناء القدرات.



تدار من خلال شبكة معقدة
من أصحاب المصلحة.



القيد الثلاثي للمشاريع

الوقت / الجدول

الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع.

التكلفة / الموارد

الميزانية، والمواد، لتنفيذ المشروع.

النطاق / الجودة

يشمل ما سينتجه المشروع من منتجات.

أهمية الابتكار الاجتماعي:

التكيف

مرونة في مواجهة
التغيرات والتحديات.

التكامل

تنسيق المراحل
والأدوات وتجنب
الانعزال.

الشمول

مراعاة جميع
مكونات المشروع
وتكاملها.

التشارك

مشاركة أصحاب
المصلحة فترة
المشروع.

الحوكمة الجيدة

توفر هيكلًا واضحًا
وتحدد الأدوار.

إغلاق
المشروع

تنفيذ
المشروع

تخطيط
المشروع

إعداد
المشروع

التحديد
والتعريف

دورة حياة
المشروع التخيوي

المتابعة	التقييم	المساءلة	التعلم
جمع منتظم ومستمر للبيانات لمراقبة التقدم	تحليل منهجي لتصميم المشروع وتنفيذه ونتائجه	التزام المشروع بالاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة بتوازن	التفكير الهادف فيما يُسهم في اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وفعالية

كيفية تصميم مسودة وثيقة المشروع؟

- ثانوية: منشورة أو غير منشورة، كمية أو نوعية.
- أولية كمية: استبانات، استطلاعات.
- أولية نوعية: مقابلات، عصف ذهني، مجموعات تركيز.

أنواع البيانات:

- 1 - تحديد القضية المجتمعية
- 2 - جمع البيانات لفهم السياق وتحديد الأولويات.
3. تحليل البيانات تحليل شامل يقود إلى توصيف أو إعادة صياغة القضية.
4. تحديد منطقة التدخل باختيار مجال التأثير المناسب للمشروع.

الفصل السابع: التطوع



هناك معايير عامة لمفهوم التطوع أبرزها التالي :

- 1 أن الأعمال التطوعية يتم تنفيذها بحرية كاملة دون ضغوط خارجية.
- 2 العامل المادي ليس هو الدافع وراء التطوع.
- 3 هناك مستفيدون كثر من الأعمال التطوعية بخلاف المتطوع نفسه.

مسؤوليات المتطوع

- الالتزام بالمهام.
- العمل بروح الفريق.
- احترام السياسات.
- الحفاظ على سرية المعلومات.

حقوق المتطوع

- الحصول على المعلومات الكافية.
- التقدير والتكريم.
- الدعم والتدريب.



الفصل الثامن: تخية الموارد المالية

المتطلبات الأساسية لتخية الموارد المالية:

- التخطيط المتكامل يمثل الغالبية العظمى من الجهد.
- بناء الثقة مع المتبرعين لضمان الاستدامة.
- إعداد مشاريع مدروسة وجاذبة.
- الاستعانة بخبراء ومتخصصين.
- توظيف التقنية والإعلام في الترويج وجمع التبرعات.
- تشكيل لجان متخصصة لتنمية الموارد.
- الاستفادة من التجارب الناجحة محلياً وعالمياً.
- ترشيد الإنفاق وتحديد الأولويات.
- تطبيق الإدارة المالية الحديثة.

مصادر تخية الموارد المالية:

- رسوم العضوية (إن وُجدت).
- الإعانات الحكومية المقررة.
- عوائد الأنشطة التي تقوم بها الجمعية.
- الدعم المخصص من الصندوق لبرامج الجمعية وتطويرها.
- الصدقات، الهبات، الأوقاف، والتبرعات.
- الزكاة (للجمعيات التي يشمل نشاطها مصارف الزكاة).
- العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.

الفصل التاسع: الشراكات

الشراكات أداة استراتيجية فعالة في تعزيز الأثر الاجتماعي، وتطوير أداء المنظمات غير الربحية.

مفهوم الشراكة:

عرفه عبدالحكيم الخياط بأنه: اقتراب تنموي يتضمن علاقة تكامل بين قدرات وإمكانات طرفين أو أكثر تتجه لتحقيق أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وفي إطار احترام كل طرف للآخر، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية.

فوائد الشراكات للمنظمات:

- خفض التكاليف.
- تسريع الابتكار.
- تكامل تقني مريح.
- تحسين الجودة المنتجات والابتكار.
- دخول أسواق جديدة.
- فتح آفاق تجارية جديدة.
- نقل المعرفة والاستفادة من خبرات الشركاء.
- تعزيز المصداقية وتقليل المخاطر.

أهداف بناء الشراكات

- التعاون
- توظيف القدرات والإمكانات.
- تحقيق الأهداف بشكل أسرع.
- تقاسم الأعباء والمسؤوليات.
- المشاركة في المنافع.
- اتساع نطاق المعرفة.

- تفهم الخصوصيات الذاتية.
- تحديد الموارد اللازمة.
- وضوح الخطة التشغيلية.

- الثقة.
- الاستثمار الأمثل لإمكانات أطراف الشراكة.
- وضوح الأهداف.

عوامل نجاح
الشراكات:

دورة حياة الشراكات:



- التخطيط والإعداد
- بناء الاتفاق والتصميم
- الإدارة والتشغيل.
- الإغلاق أو التجديد.

عوامل فشل الشراكات كما عبر عنها Adi and Amaeshi

- ضعف التشاور والتواصل.
- سوء التقدير المالي.
- اختلاف الثقافات الإدارية.
- عدم الالتزام بالشروط المتفق عليها.
- عدم استثمار المزايا النسبية.
- اختلاف الأهداف أو تحريفها.
- التسرع وضعف التخطيط.

أسباب إنهاء الشراكات:

- انتهاء مدة الشراكة المتفق عليها
- غياب الرغبة في التجديد
- تعثر الأنشطة المشتركة
- عدم تحقق أهداف الشراكة
- عدم توازن العلاقة بين الشريكين
- رغبة أحد الأطراف في الانسحاب
- تعدد المشاكل والخلافات غير المحلولة

الفصل العاشر: المنح

مفهوم المنح:

إعطاء أموال أو أعيان أو خدمات من شخص أو جهة لطلب الأجر الأخرى أو المشاركة المجتمعية أو الإنسانية.

أنواع منح العطاء المالي:

- عطاء مالي غير مسترد ويقصد به التبرعات والهبات ويطلق عليه المنح.
- عطاء مالي مسترد ويطلق عليه مصطلح التمويل.



- عناصر التأثير في عملية المنح:

- هدف المنح
- نظرية التغيير.
- وسيلة المنح.
- توقيت المنح.
- مكان المنح.

الفصل الحادي عشر: قياس الأثر

مفهوم الأثر الاجتماعي

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

الفرق بين تصميم، إدارة، وقياس الأثر:



- **تصميم الأثر :** وضع الأثر المنشود.
- **إدارة الأثر:** متابعة التنفيذ وضمان تحقيق الأثر.
- **قياس الأثر:** تقييم النتائج مقابل الأهداف.

فوائد قياس الأثر:

- رفع الكفاءة والفاعلية.
- دعم اتخاذ القرار.
- تحسين السمعة وزيادة الثقة.
- تطوير الاستراتيجية والتخطيط المستقبلي.

مبادئ قياس الأثر:

- إشراك أصحاب المصلحة.
- التركيز على التغييرات المهمة والمؤثرة.
- التركيز على ما له قيمة وتأثير فعلي في اتخاذ القرار.
- تنويع طرق جمع البيانات.
- الواقعية والشفافية وتجنب المبالغة.
- عدم الاستعجال في التقييم.
- التحقق من النتائج.

منهجيات قياس الأثر:

- **نظرية التغيير :** توضيح العلاقات بين الأنشطة والمخرجات والنتائج.
- **العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI):** ترجمة الأثر إلى قيمة مالية.
- **البيانات المرنة:** نهج مرّن لجمع البيانات الرشيقة وتفسيرها

وسائل قياس الأثر:

- **القياس الكمي** يعتمد على الأرقام لتقدير الأثر. أمثلة: تحليل التكلفة والعائد (CBA)، العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI)
- **القياس النوعي** يركّز على التغييرات. أمثلة: نظرية التغيير، البيانات الرشيقة (Lean Data)
- **القياس النوعي** المتخصص يُستخدم في مجالات التدريب. مثال: منهجية كيرك باتريك.

تقارير قياس الأثر:

- معلومات تتعلق بالمنظمة.
- ملخص تنفيذي مختصر للتقرير.
- إطار قياس الأثر، بتحديد المشكلة التي سعى المشروع لحلها.
- المنهجية أو الآلية التي قياس الأثر بها.
- الربط بين النشاط وأثره والشواهد للأثر.
- تقييم المخرجات والنتائج.
- التوصيات.

أدوات قياس الأثر:

- **كيرك باتريك (Kirkpatrick)** - لقياس أثر التدريب.
- **IRIS+** أداة إلكترونية تربط الأهداف بمؤشرات قياس الأثر.
- **SAMETRICA** منصة سحابية كندية تركز على قياس النتائج الاجتماعية.
- **SocialProfit Calculator** أداة بريطانية لحساب الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.
- **Sinzer** برنامج أسترالي سحابي يساعد في تتبع وقياس أثر البرامج.
- **Impact Cloud** منصة أمريكية تربط البيانات بأهداف التنمية المستدامة.
- نظام أثرنّا نظام متكامل لقياس الأثر يربط بين المدخلات والنتائج.