

عُرَاطَاتُ فِكْرِ فَيَا

21

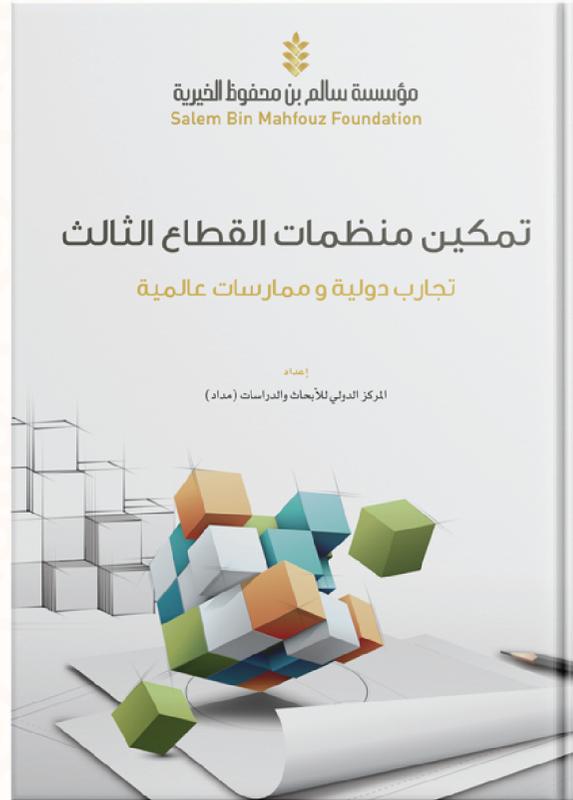
ما هي عوامل ومعايير
تمكين
المؤسسات
الخيرية

إجابة علمية من كتاب

تمكين منظمات القطاع الثالث:
تجارب دولية وممارسات عالمية

إعداد

المركز الدولي للأبحاث والدراسات



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization





المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) مركز غير ربحي تأسس عام 2006/1426 في المملكة العربية السعودية لإثراء العمل الخيري بالبحوث والمعلومات التي تدعم بناء القرار الخيري على أسس علمية واحترافية وفي إطار من الشراكة الدائمة، يهدف لإبراز دور العمل الخيري في استقرار المجتمع وتطويره، وتحقيق التميز المؤسسي للمركز، وتقديم الحلول العلمية والقانونية التي تلبى احتياجات العمل الخيري





مقدِّمة تمهيدية

تشهد مؤسسات القطاع الثالث في دول العالم العربي تقدّمًا ملحوظًا على مستوى الوسائل والموارد والتجربة والدراية أكثر من أي وقتٍ مضى، إلا أن هذا التقدم لم يساهم في تمكين المؤسسات في مجتمعاتها لعدة أسباب، أبرزها: الغياب المتنامي للمعرفة والمعلومات، والافتقار للاستراتيجيات والسياسات اللازمة لبناء قدرات المنظمات، بالإضافة إلى ضعف الوعي بدور القطاع الثالث في المجتمع، وطبيعة العلاقة بين دوره ودور الدولة في علاج القضايا والمشاكل الاجتماعية، ومن خلال تجارب بعض الدول يتبيّن أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية لأيّ عملية تمكين في مؤسسات القطاع الثالث يسلط هذا العدد من خلاصات معرفية الضوء عليها



أولاً: مفهوم التمكين

هناك أكثر من تعريف لمفهوم التمكين تبعًا لنطاق تطبيقه وطبيعة عمل المؤسسات، فمثلاً، يعرفه البنك الدولي على أنه: عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية للمؤسسة، وفي تعريف آخر هو: استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاحها يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

ويرتكز المفهوم على ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. التغلب على كافة العقبات والتحديات التي تحول دون تطبيق عملية التمكين، سواء كانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية.
2. تبني سياسات وإجراءات وتشريعات، وإقامة كيانات ومؤسسات تتولى عملية التمكين المجتمعي.
3. التركيز على الفئات المهمشة، وتنمية قدراتها المعرفية وتعزيز مواردها لتسهيل اندماجها في المجتمع.

ثانياً: أهمية تمكين مؤسسات القطاع الثالث

تهدف عملية تمكين مؤسسات القطاع الثالث إلى تطوير قدرات المؤسسة لتؤدي مهامها بكفاءة وفعالية وصورة مستدامة، ومع محدودية موارد المؤسسات، بالإضافة إلى التحديات والأزمات التي تتعامل معها، فتحتاج إلى تبني أساليب عمل تساعد على أكثر كفاءة وفاعلية، وتتطلب عملية التمكين بناء القدرات في الممكّنات (العوامل والمعايير) أولاً، ومن وسائل تحقيق ذلك التعليم والتثقيف والتدريب، والدعم المادي والمعنوي، وسن التشريعات الداعمة لعملية التمكين.

وتكمن أهمية تمكين المؤسسات في أربع نقاط رئيسية على الشكل الآتي:

- بناء مؤسسة ذات نظم وآليات وهوية ورسالة تسعى لتحقيقها في المجتمع المحلي.
- اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة.
- بناء علاقات تبادلية بين المؤسسة والمجتمع من جهة، ومع مختلف المعنيين في المجتمع الذي تخدمه من جهة أخرى.
- إنشاء نظام للتعلّم لدى المؤسسة، يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات والاستفادة من الدروس والتجارب.



ثالثاً: عوامل تمكين مؤسسات القطاع الثالث



عوامل تمكين مؤسسات القطاع الثالث

تبيّن تجربة ثلاث دول (اليابان، كوريا الجنوبية، فنزويلا) في تمكين القطاع غير الربحي أن هناك مجموعة من العوامل المساندة في عملية التمكين، كانت تمثل تحدياً أو عائقاً في بعض الحالات، فتم تجاوزها أو التغلب عليها، أو التكيف معها، ويوضح الشكل أدناه أبرز هذه العوامل:

1. القوانين

تكشف تجربة اليابان أثر التشريعات ودورها في عملية التمكين، حيث ضم الدستور الياباني في الماضي الكثير من القيود القانونية التي أعاقت عمل مؤسسات القطاع الثالث، سواء فيما يتعلق بتأسيسها أو الانخراط في الأعمال والنشاطات الخيرية، لكن المناخ القانوني تحسن لاحقاً لصالح

المؤسسات في تسعينيات القرن الماضي، حيث شهدت تلك الحقبة تشريع حزمة من القوانين في عدة مجالات، قللت من حجم التضييق وذلّت العقبات والعراقيل القانونية أمام عمل القطاع الثالث، أما في كوريا الجنوبية، فقد أفسحت المراجعات الدستورية عام 1987 المجال للمؤسسات لتوسيع نشاطها والمساهمة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

2. التمويل

من أهم مقومات نجاح عملية تمكين مؤسسات القطاع الثالث توفير الدعم والتمويل المالي، سواء كان تمويلًا حكوميًا أو من القطاع الخاص، وكلما كانت عملية التمويل تتم وفق خطط مدروسة ساعد ذلك على تسريع عملية تمكين، ففي كوريا الجنوبية قامت الدولة بتقديم مساعدة مالية، تقدر بحوالي 17 مليون دولار، في الفترة ما بين 1998 – 2003 لدعم مؤسسات القطاع الثالث، وفي اليابان أتاح الدستور للقطاع الخاص إمكانية دعم مؤسسات القطاع الثالث وبناء قدراتها؛ حيث ساهمت الشركات الصناعية في دعم العديد من الأنشطة الخيرية، كما ساهمت في دعم بناء قدرات المنظمات التطوعية، وطوال حقبة التسعينات، اتجهت الشركات الكبرى لتأسيس إدارة داخلية متخصصة في التنسيق والتعاون مع المنظمات التطوعية، وتدعم أنشطة وأعمال المسؤولية الاجتماعية.



3. وعي قادة العمل الخيري بدور مؤسسات القطاع الثالث في المجتمع:

إن الفهم الشامل للدور الحقيقي لمؤسسات القطاع الثالث من قبل القادة وأعضاء مجلس الإدارة، يساعد بشكل كبير على تحديد الأهداف بدقة وفعالية، كما أن الوعي الكامل بهذا الدور يقود المؤسسات إلى المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع، ويتبين من التجربة اليابانية كيف استوعب القادة والمدراء الدور المطلوب من مؤسساتهم تجاه المجتمع والدولة، حيث لم يقتصر على المستويات المحلية الوطنية فقط، بل تخطاه إلى المستوى الدولي، وهو ما عاد على مؤسسات القطاع الثالث بمردود إيجابي من خلال تعزيز دورها ومكانتها ومضاعفة رصيدها في داخل اليابان، علاوة على تمكينها من خلق وصنع الفرص الجديدة لنفسها، وليس فقط استثمار الفرص المتاحة بالفعل.

كما تكشف التجربة الكورية أن مؤسسات القطاع الثالث تلعب أدوارًا اقتصادية واجتماعية محورية في حماية البيئة والغابات، حيث تمكنت من التعاون مع الحكومة عبر إنشاء تحالفات أو لجان مهنية للتشاور وتبادل الآراء، والتي أفضت إلى تأسيس وحدات إدارية حكومية معنية بالتواصل والتنسيق مع المؤسسات المجتمعية، ويظهر في تجربة فنزويلا أن مفهوم المشاركة المجتمعية كان مترسخًا في وعي قيادات القطاع الثالث، حيث شاركت المؤسسات في عمليات صنع القرار.

4. الثقافة المجتمعية

ترتكز عملية تمكين مؤسسات القطاع الثالث على وعي المجتمع وقناعته بأهمية فسح المجال لمؤسسات القطاع من أجل المساهمة في حل مشكلات المجتمع وتطويره، ويتضح هذا العامل في التجارب المدروسة في الدول الثلاث، فمن خلال استيعاب القاعدة المجتمعية في تلك الدول لأهمية المشاركة الاجتماعية في تناول جميع قضايا المجتمع، شددت على توسيع صلاحيات مؤسسات القطاع الثالث في المشاركة المجتمعية، وذلك فضلًا عن انخراط أفراد المجتمع في تلك المؤسسات والعمل معها لتطوير المجتمع.

5. استقرار المجتمع

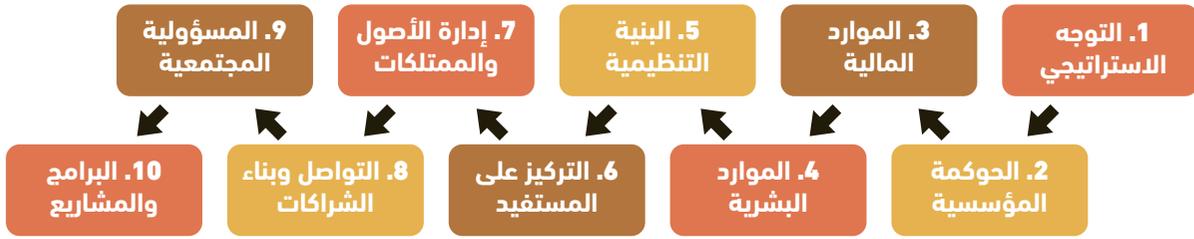
لا يمكن تمكين مؤسسات القطاع الثالث في ظل الفوضى والاضطرابات، وهذا ملاحظ في التجارب المدروسة، حيث حصلت عملية التمكين بعد استقرار المجتمع، مما ساعد مؤسسات القطاع الثالث على لعب دور فاعل وهام في المجال العام، بالإضافة إلى حيازتها لرصيد من الثقة لدى الحكومة والمواطن.

رابعًا: التميّز المؤسسي لمؤسسات القطاع الثالث

يُعرّف التميّز المؤسسي على كونه: منهجية متكاملة لإدارة أداء المؤسسة، والتي تساهم في تحسين قدرات وكفاءة المؤسسة بشكل عام في جميع جوانبها، وتقديم قيمة متطورة للمستفيدين والمستثمرين والداعمين مما يؤدي إلى تعزيز استدامة عمل المؤسسة.



يتعلق التميّز المؤسسي بتطوير وتعزيز الأنظمة الإدارية والعمليات بهدف تحسين الأداء، فهو أكبر من مجرد وضع نظام جودة بالمؤسسة، وإنما يتعيّن الغرض منه في تحقيق التميز في كل شيء تقوم به المؤسسة، ويتضمن ذلك القيادة الإدارية والاستراتيجية، والتركيز على المستفيد، والشراكة، والموارد، وإدارة العمليات. وحتى يتم الحكم على تميّز أي مؤسسة فهناك عدد من المعايير التي تغطي مجالات التميّز المختلفة، ويتم مقارنة أداء المؤسسة بتبنيها وتطبيقها لتلك المعايير، وهذا ما يطلق عليه بمعايير التميز المؤسسي، وقد تمت مراجعة العديد من نماذج التميّز المؤسسي العالمية، والتي تتشابه في معظمها من جهة المعايير، وإن اختلفت في طريقة العرض أو التفسير، وتندرج جميع المعايير تحت عشرة محاور رئيسية هي:



وقد تم اختيار سبعة من أبرز نماذج التميّز المؤسسي العالمية لمقارنة معايير التميز ووجودها في تلك النماذج، وهذه النماذج على الترتيب هي:

1. نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي.
2. النموذج الأوروبي للجودة.
3. نموذج الملك عبد العزيز للجودة (المملكة العربية السعودية).
4. نموذج الملك عبدالله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية (الأردن).
5. نموذج أبو ظبي للأداء الحكومي (الإمارات العربية المتحدة).
6. نموذج السبيعي للتميّز في العمل الخيري (المملكة العربية السعودية).
7. نموذج معايير بيكاسو للجودة في مؤسسات القطاع الثالث (بريطانيا).

وقد جاءت نتائج مقارنة معايير التميّز بين النماذج السبعة كما يبيّن الجدول أدناه:



المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوروبية للجودة	الملك عبد العزيز للجودة	الملك عبد الله الثاني	أبو ظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز	معايير بيكاسو للجودة
1. التوجه الاستراتيجي	الرؤية والرسالة والأهداف	●	●	●	●	●	●	●
	الخطة الاستراتيجية	●	●	●	●	●	●	
	الخطط التشغيلية		●	●		●		●
	قياس الأداء	●	●		●	●		
	إدارة التغيير		●		●	●		
	إدارة المخاطر	●	●	●	●	●	●	
2. الحوكمة المؤسسية	حوكمة مجلس الإدارة		●		●		●	●
	الحوكمة المالية				●		●	
	حوكمة الموارد البشرية	●					●	●
	القيادة بالقدوة والالتزام بالقيم	●	●	●	●	●	●	●
	الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة			●	●			●
	الشفافية	●			●			



المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوروبية للجودة	الملك عبد العزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبو ظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز	معايير بيكاسو للجودة
3. الموارد المالية	الإدارة المالية	●	●		●	●	●	●
	تنمية الموارد المالية				●		●	●
	إدارة وتنمية الأوقاف						●	
	إدارة المخاطر المالية	●	●	●	●	●	●	●
	التدقيق الداخلي والخارجي الضبط المحاسبي			●			●	●
4. الموارد البشرية	مجلس الإدارة	●	●		●	●	●	●
	القيادة الإدارية	●	●	●	●	●	●	●
	تخطيط الموارد البشرية	●	●	●	●	●	●	●
	تطوير وتدريب العاملين	●	●	●	●	●	●	●
	التحفيز ومكافأة العاملين				●	●	●	●
	مشاركة العاملين	●			●	●		
	تواصل القيادة مع المعنيين	●	●	●	●	●	●	●
	تواصل القيادة مع الموظفين والمتطوعين	●	●	●	●	●	●	●



المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوروبية للجودة	الملك عبد العزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبو ظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز	معايير بيكاسو للجودة
5. البنية التنظيمية	تحديد العمليات الرئيسية والمساندة وتصميمها وتحسينها	●	●	●		●	●	
	تطوير الخدمات والمنتجات	●	●	●	●	●	●	●
	التحسين المستمر للعمليات	●	●	●	●	●	●	
6. التركيز على المستخدمين من الخدمات	تحديد المستخدمين وتصنيفهم تبعاً للخدمات	●		●	●			●
	الاستماع إلى صوت المستخدم	●		●		●	●	●
	التواصل مع المستخدمين وأذ آرائهم واقتراحاتهم	●		●	●	●	●	●
	قياس رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة لهم	●		●	●	●	●	
	الترويج والتسويق للخدمات	●		●				●
7. إدارة الأصول والممتلكات	إدارة الأصول الثابتة			●	●	●	●	●
	إدارة تقنية المعلومات			●	●	●	●	●
	إدارة المعرفة				●	●		●



المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوروبية للجودة	الملك عبد العزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبو ظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز	معايير بيكاسو للجودة
8. التواصل وبناء الشراكات	إدارة الشراكات	●	●	●	●	●	●	●
	العلاقة مع الداعمين				●		●	●
9. المسؤولية المجتمعية	الممارسات الأخلاقية	●	●		●			
	المحافظة على البيئة	●	●	●	●	●	●	●
10. البرامج والمشاريع	تخطيط وإدارة المشاريع والمبادرات				●			
	تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات				●			

لتحقيق معايير التميز السابقة في مؤسسات القطاع الثالث تحتاج العملية أولاً إلى القيام بعمل تقييم ذاتي شامل للمؤسسة بناءً على معايير النموذج المراد استخدامه، ومن ثم تحديد أهم نقاط القوة وأبرز فرص التحسين، وبعد ذلك يتم تحديد الأولويات لفرص التحسين، يتبعها وضع خطة عمل تنفيذية للتعامل مع الأولويات على أن تشمل الآتي:

- بناء منهجية متكاملة تتعلق بالمعيار.
- تطبيق المنهجية تطبيقاً شاملاً.
- قياس ومراجعة نتائج التطبيق.
- التحسين والتعديل بما يحقق الهدف الموضوع من وراء ذلك المعيار.



خاتمة

أصبح مفهوم القطاع الثالث من أكثر المفاهيم استخدامًا في الخطاب العالمي المعاصر، نظرًا لتعاظم دوره في إحداث التغييرات والاستجابة للأزمات والكوارث، والمساعدة على حل أو تخفيف حدة القضايا الاجتماعية (الفقر، البطالة أو غير ذلك)، ويعتبر تمكين مؤسسات القطاع من أهم وأشد الاحتياجات ضرورة، للوصول بالقطاع إلى مستوى متقدم في الاستجابة الفعّالة للكوارث والأزمات والتحديات، وفي رفع جودة الخدمات المقدمة، وفي ضوء ما عُرض في الصفحات السابقة، فإن عملية التمكين تتطلب تكاتف العوامل الخارجية (القوانين، التمويل، استقرار المجتمع، الثقافة المجتمعية، الوعي بدور مؤسسات القطاع الثالث) والعوامل الداخلية والتي تأتي من داخل المؤسسة (التوجه الاستراتيجي، الحوكمة المؤسسية، الموارد البشرية، البنية التنظيمية) وهي - عملية التمكين - والتي هي عبارة رحلة مستمرة تبدأ ولا تنتهي، فهي دائماً في طور التنفيذ والمراجعة والتحسين والتطوير.





للحصول على نسخة إلكترونية من الكتاب يمكن تحميله
عبر الموقع الإلكتروني لمؤسسة سالم بن محفوظ
الأهلية من خلال الرابط:

<https://www.sbmf.org.sa/reports/list/840>

تمكين منظمات القطاع الثالث: تجارب دولية وممارسات عالمية	الكتاب
المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)	إعداد
العربية	اللغة
150 صفحة	عدد الصفحات
مركز مداد للنشر والتوزيع	دار النشر
2016	تاريخ النشر



الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخيري والإنساني

القيم



الجودة

الشراكة

الموضوعية

المنهجية

المهنية

الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع



زلازل شرق المتوسط

التغير المناخي

أزمة الحفاف في القرن الإفريقي

برنامج التحقق من خلفية الجهات والأفراد

دقائق غابات الأمازون

مركز رصد النزوح الداخلي 2018



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

www.iico.org/ar/publications



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

تساعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



مَآرِضُ عَكَرَفِيَا 21



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

