

أثر

التدابير الجديدة لتحسين أداء
المؤسسات غير الربحية

خطوات دخول الجمعيات الأهلية
في المنافسات الحكومية

الاستثمار الاجتماعي في القطاع
غير الربحي

مبادئ وممارسات تنمية التمويل

نشرة أثر

العدد الثاني والعشرون

أبريل 2023



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



مقدمة

أهلاً بكم أعزاءنا القراء في العدد الثاني والعشرين من نشرة أثر، وفيه نقدّم لكم جملةً من المواضيع المعرفية والفكرية ذات الصلة بممارسات العمل الخيري، البداية «من الميدان»، ونعرض فيه حوارًا حول التدابير الجديدة لتحسين أداء المؤسسات غير الربحية مع خبيرين في إدارة المؤسسات غير الربحية والعمل الخيري، وهما ماريو مورينو Mario Morino، أحد مؤسسي ورئيس مجلس إدارة مؤسسة شركاء الاستثمار الخيري Venture Philanthropy Partners، والنور إبراهيم Alnoor S. Ebrahim، وهو أستاذ مشارك في وحدة الإدارة العامة ومبادرة المشاريع الاجتماعية في كلية هارفارد للأعمال، أما في باب «قراءة في كتاب» تقدم النشرة مراجعة لدليل "خطوات دخول الجمعيات الأهلية في المنافسات الحكومية"، الذي يقدم تفصيلًا للخطوات الإجرائية التي تساعد المؤسسات غير الربحية على الاستعداد وبناء الممكّنات الرئيسية للدخول في المنافسات الحكومية، وأما في باب «استشراف» تعرض النشرة مقالًا عن أفضل ممارسات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي وأهميته، وختامًا في باب «قيادة العمل الخيري» تترجم النشرة فصل "مبادئ وممارسات تنمية التمويل" من دليل "المبادئ والممارسات للتميز في القطاع غير الربحي في كولورادو PRINCIPLES & PRACTICES for Nonprofit Excellence in Colorado الصادر عن "رابطة كولورادو للمنظمات غير الربحية Colorado Nonprofit Association"، وفيه بيان لحاجة المؤسسات الخيرية لتنمية التمويل، بالإضافة إلى عرض أفضل الطرق والأساليب والتقنيات لزيادة فرص المؤسسة في الحصول على التمويل والتبرعات، وتنويع مصادر الدعم.

سائلين الله عزّ وجلّ التّوفيق والسّداد وحُسن القبول

الفهرس

من الميدان

التدابير الجديدة لتحسين أداء
المؤسسات غير الربحية

4

قراءة في كتاب

خطوات دخول الجمعيات الأهلية
في المنافسات الحكومية

11

استشراف

الاستثمار الاجتماعي في
القطاع غير الربحي

14

قيادة العمل الخيري

مبادئ وممارسات تنمية التمويل

18



رؤية علمية لرسالة خيرية

نشرة أثر

نشرة معرفية مفتوحة الوصول تُعنى بتطوير العمل الخيري وتعزيز التوجه نحو تبني أفضل الممارسات في مجال العمل الإنساني من خلال تقديم المعارف والممارسات والبحوث القائمة على مفاهيم واتجاهات العمل الإنساني بهدف تمكين المنظمات والممارسين في مجال العمل الخيري من إحداث الأثر المطلوب.

تصدر النشرة كل شهر عن المركز العالمي لدراسات العمل الخيري في الهيئة الخيرية الإسلامية وفق منظور علمي يهتم بالدراسات والأبحاث في مجال العمل الخيري والاجتماعي تحت شعار: **رؤية علمية لرسالة خيرية**



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



العدد الثاني والعشرون

أبريل 2023



مِنَ المَيْدَانِ

حوار

التدابير الجديدة لتحسين أداء المؤسسات غير الربحية

ومبادرة المشاريع الاجتماعية في كلية هارفارد للأعمال، وله العديد من الكتب حول تحديات المساءلة وإدارة الأداء التي تواجه الجمعيات غير الربحية، ويرأس برنامج التعليم التنفيذي الذي يحكم التميز في المجال غير الربحي Education program Governing for Nonprofit Excellence، يناقش الخبيرين معايير قياس الأداء في القطاعين الربحي وغير الربحي، وفيما يلي عرض لأبرز القضايا التي تم تناولها في اللقاء تعرض في هذا الباب على شكل موضوعات وفقرات من أسئلة وأجوبة الخبيرين.

• تأثير تقليص الحكومة لخدماتها على تطور أداء المؤسسات غير الربحية

ثمة تقدم ملحوظ نسبيًا في القطاع غير الربحي في مجال إدارة الأداء، وهو ما صاحبه حاجة ملحة إلى التغيير، ويتمثل التحدي الأكبر بعدم قدرة المؤسسات غير الربحية على حل المشاكل على مستويات أعلى دون أن تنظر المؤسسة في النتائج من منظور داخلي، فبدون فهم النتائج، لا يمكن فهم ما يعتبر جيد وما يعتبر سيئ، وذلك بحسب ما ذهب إليه مورينو.

في ظل شح الموارد الاقتصادية اليوم وقصور التمويل في القطاع غير الربحي، يزداد الضغط على مديري المؤسسات غير الربحية لتقديم نتائج قابلة للقياس الكمي أكثر من أي وقت مضى، ولذا، فإن المؤسسة التي تفتقر إلى وعي وإدراك للتوجه الاستراتيجي والبيانات الداخلية لفهم نقاط القوة والضعف الخاصة بها، يمكن أن تتأثر بشكل كبير بالمطالب الخارجية للمقاييس التي قد لا تحقق للمؤسسة النجاح الذي تطمح إليه.

وفي هذا الصدد أجرت وحدة الدراسات العملية بكلية هارفارد للأعمال مقابلة مع اثنين من القادة والخبراء في إدارة وقياس أداء المؤسسات غير الربحية، الأول ماريو مورينو Mario Morino، وهو أحد مؤسسي ورئيس مجلس إدارة مؤسسة شركاء الاستثمار الخيري Venture Philanthropy Partners، التي تستثمر الأموال والخبرات بشكل استراتيجي لتحسين حياة الأطفال والشباب من الأسر ذات الدخل المنخفض، وله كتاب بعنوان "قفزة العقل: تحقيق النتائج في عصر الندرة Leap of Reason: Managing to Outcomes"، أما الثاني فهو النور إبراهيم Alnoor S. Ebrahim، وهو أستاذ مشارك في وحدة الإدارة العامة

كبير داخل القطاع غير الربحي عن التعامل مع نتائج الأداء بطريقة منفتحة وصادقة وشفافة، خشية عدم رغبة الممولين في إظهار إخفاقاتهم في بعض النقاط، ولا المؤسسات غير الربحية ترغب في إظهار أن برنامجها قد لا يكون مطابقاً لرؤى الناس عنه، وهذه ثقافة متأصلة تحتاج لتغيير، تحول عقلي وثقافي ضخم في القطاع.

• وصف المؤسسات الفعّالة في إدارة النتائج

يطرح النور إبراهيم مثالين مختلفين عن بعضهما البعض، الأول صندوق أكيومن Acumen، وهو ممول وسيط يسعى للحصول على الدعم من المؤسسات والمستثمرين، من ثم يوجه هذا الدعم إلى المؤسسات الاجتماعية الهادفة للربح، في شكل علاقة دين أو أسهم، الفكرة هنا هي استرداد جزء من هذا الاستثمار، على الأقل الضعف أو الضعفين وإعادة استخدامه لدعم مؤسسات أخرى، ما وجده النور إبراهيم مثيراً للاهتمام حول هذا الصندوق، وهو ما يُعتبر بدوره نقطة جدل كبيرة في هذا القطاع، ألا وهو أن المقاييس التي يستخدمها لتتبع استثماراته موجهة إلى حد كبير نحو المخرجات، لا نحو النتائج.

وضرب مثال على ذلك، هو استثمار الصندوق في شركة كينية تقوم ببناء مرافق المراحيض والاستحمام في المناطق التجارية المركزية وكذلك في الأحياء الفقيرة، ومن ثم أحصى عدد الزيارات لتلك المرافق، هذا الإحصاء في الحقيقة لا يزيد بأي معلومات عن التأثير الاجتماعي، ولا يكشف ما إذا كان الناس حقاً قد استفادوا منه، أو إذا كانت الظروف البيئية والصحية قد تحسنت.

• صعوبة التنبؤ بمسار اتجاه الأمور في المؤسسات الخيرية

بعد سنوات من العمل في العالم الربحي وغير الربحي، تبيّن أنه عندما تحدث الأزمة المالية، لا يوجد سوى طرق قليلة ومحددة للتغلب عليها، أهمها اتخاذ قرارات حكيمة وذكية، في إحدى تجاربه مع إحدى المؤسسات غير الربحية، كان العامل المساعد لمورينو تطوير نماذج تنبؤات مالية لعدد من السنوات.

أما النور إبراهيم فيرى أنه في العالم الربحي، تكون الشركات الفردية كوحدة مركزية للتخطيط، فهي تحقق الأرباح والمستثمرون يشترون أسهم فيها، لكن في القطاع الاجتماعي لا تكون النتائج على مستوى الشركة بل على مستوى المجتمع، ولرؤية التأثير على أرض الواقع، يجب رفع المستوى قليلاً والتحدث عن أنظمة كاملة تمثل مجموعات من المؤسسات التي تعمل على مجموعة مشتركة من المشاكل، كما أنه ليس بالإمكان معالجة مشاكل الفقر والتعليم والرعاية الصحية والبيئة على المستوى التنظيمي للتخطيط ما لم يتم التوصل إلى طريقة لقياس الأداء الجماعي عند مشاركة عدة جهات فاعلة، لكن للأسف، كما يقول النور إبراهيم، فإن الممولون يفضلون المؤسسات الفردية، على الرغم من الحاجة لطرق جديدة يحدث من خلالها التعاون لاكتشاف نظرية التغيير، بالأخص عند وجود 100 منظمة تعمل على مجموعة مترابطة من القضايا.

وفي نفس الإطار يتفق مورينو مع النور إبراهيم من حيث أنه يخشى من أن يكون هناك أيضًا إجماع

لزيادة الإنتاجية، واهتمت المؤسسة أيضًا بدعم السياسات الحكومية التي من شأنها أن تساعد في إنشاء السوق الزراعية، وكذلك في معرفة ما يمكن أن تفعله لجلب تلك السلع ذات القيمة المضافة إلى الأسواق العالمية.

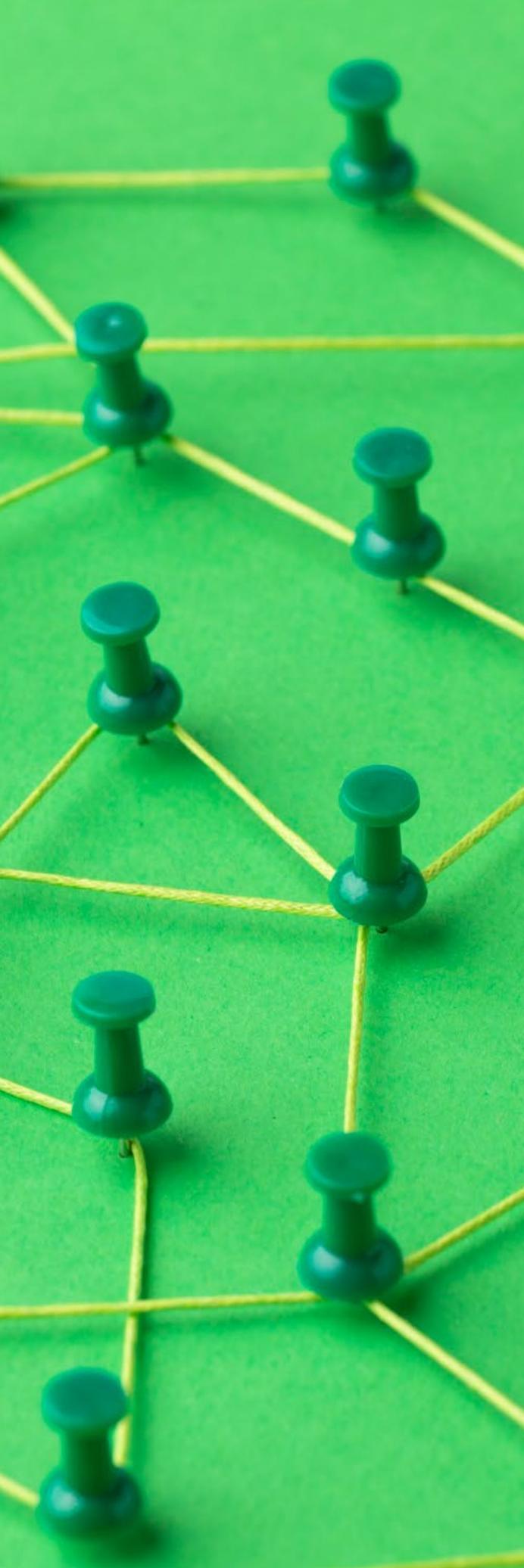
الأهم أن المؤسسة لا تعوّل الكثير على منحها هذه وتعني تمامًا أنها وحدها ليست كافية لزيادة دخل المزارعين، لذا تعمل على الموضوع ضمن الأهداف الأوسع للبلد المضيف لتلائم أولويات التنمية للحكومة، إحدى النقاط المشتركة بين مؤسسة تحدي الألفية وأكيومن هي استخدام المنح كرافعة لبناء قدرة الوكالات الحكومية على تنفيذ تغيير طويل الأجل، في النهاية، فإن مقياس النتيجة (زيادة دخل المزارعين) سيغدو "الاتجاه الصحيح" الذي سيمكّن الجميع من بلوغ الهدف والنهوض بالمؤسسة، في مرحلة ما، ومن ثم يجب التحقق مما إذا كان دخل المزارعين قد زاد بالفعل نتيجة لهذا الاستثمار الضخم، وقد حددت المؤسسة مدة 20 عامًا كأفق زمني حتى تلمس بعده هذه الفوائد المتوقعة على أرض الواقع.

• تجربة مورينو في العمل مع المؤسسات غير الربحية من خلال مؤسسة شركاء الاستثمار الخيري

النهج الذي يتبعه مورينو ومؤسسته في شركاء الاستثمار الخيري هو العمل يدًا بيد مع المؤسسات غير الربحية لمعرفة ما يحتاجه كل مسؤول تنفيذي في الوقت الحالي لتشغيل مؤسسته وتمكينها من تحقيق أثر ملموس، وهذا باعتقاده ما يمثل تحولًا أساسيًا في القطاع، حيث يحاولون ببساطة

حجة الصندوق في هذا الصدد، هي امتلاكه لنظرية تغيير يمارس أنشطته على أساسها، هذه النظرية مبنية على الأبحاث الحالية التي تشير إلى أن الصرف الصحي في المناطق الحضرية يحسن البيئة وصحة الإنسان، لكن أكيومن Acumen اتخذت قرارًا حكيماً بمعرفة أن قياس مثل هذه النتائج طويلة المدى يتجاوز حجم استثماراتها في الوقت الحالي، وفي هذا الصدد يقول النور إبراهيم، ما يعجبني في هذا النهج هو أنه يولي بناء المؤسسة أهمية خاصة، وبالتالي لا يتم التطبيق الكثير من المقاييس، وإنما عدد محدد ومركّز بشكل كبير على تعلم رائد الأعمال وبناء الأعمال، ورغم ذلك، يتعرض هذا النهج لبعض الانتقادات، إذ يرى البعض أن على أكيومن Acumen قياس النتائج، لكن وفقًا لنهج الصندوق بناء المؤسسة هو الأولوية القصوى في هذه المرحلة.

أما المثال الثاني فهو مؤسسة تحدي الألفية Millennium Challenge Corporation، وهي وكالة حكومية أمريكية تدعم التنمية الاقتصادية في مختلف البلدان، وعادة ما تكون مقاييسها عبارة عن نتائج وآثار طويلة الأمد، على سبيل المثال، زيادة دخل المزارعين، وهو تأثير بسيط وواضح وقابل للقياس إلى حد ما، لكن القياس ليس هو الجزء الصعب، بل الاستراتيجية الخاصة التي ستتمكن من تحقيق هذه النتائج، على سبيل المثال، قدمت المؤسسة منحة قدرها 550 مليون دولار لحكومة غانا، ركزت على البنية التحتية مثل الري والطرق التي يمكن أن تنقل السلع الزراعية إلى السوق، فضلًا عن الائتمان والإمدادات الزراعية



سؤال المؤسسات عما تحتاجه لتشغيلها بفعالية وتصحيح مسارها عند الحاجة، وهو أمر على بساطته أساسي للغاية.

إن ما يتم طرحه ليس بالأمر الخيالي أبدًا، كما يقول مورينو، ومن الممكن تنفيذه على أرض الواقع، وهو ما فعلته مؤسسة روكا Roca في بوسطن والتي تسعى لمساعدة الشباب غير المنخرطين بالمجتمع والمعرضين لمخاطر عالية، ولقد ساعدها في ذلك التحول الجذري في ثقافتها والذي حدث بفضل قيادة مديرتها التنفيذية مولي بالدوين Molly Baldwin، وبالإضافة إلى ذلك، فقد انتقلت للعمل وفقًا لنموذج تدخل واحد أدى إلى صب التركيز وحشد كامل القدرة لبناء أهداف ومعايير أداء ذات مغزى عبر المؤسسة، هذا وتعمل المؤسسة على تتبع الأداء وبيانات الملف الشخصي للعميل لضمان تقديم الخدمة والمطابقات المثلى بين الشباب والأخصائي الاجتماعي، كما تم تحديد طرق لتوجيه الموظفين الجدد بشكل أسرع وأكثر شمولًا، بالإضافة إلى طرق لتحسين امتثال أخصائي الحالة لأهداف جمع البيانات.

• ترسيخ ثقافة الشفافية والتعاون في عمل المؤسسة

يبدأ الأمر بقيادة واعية، وتعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب، وتصميم السلوك المناسب لعمل ورؤية المؤسسة، وتأسيس المؤسسة على مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية، وبحسب مورينو فإن الكثير من الناس يميلون إلى تخطي هذه الخطوة المهمة، لكن بدون إطار أخلاقي، من الصعب جدًا بناء ثقافة، هذا بالإضافة لأهمية

للإفصاح عن الفشل والمخاطر، بل وتشجّع عليه، باعتباره آلية تعزز حل المشكلات بطريقة إبداعية ومبتكرة، عندئذ يتم تحقيق تقدّمًا قويًا بالفعل، ولذا يجب تشجيع المؤسسات على المخاطرة، شريطة أن تكون مصحوبة بجمع فعّال ودقيق للبيانات، حتى يكون بالإمكان من تحديد ما ينفج وما لا ينفج.

في مؤسسة شركاء الاستثمار الخيري عندما يتم إجراء استثمارات مع مؤسسات أخرى، يتم العمل مع كل مؤسسة لوضع أهداف مصغرة للعام، وهي المخرجات والنتائج ذات الصلة والإنجازات، اللافت في النظر أن المؤسسة تتخط عند عدم تحقيقها لكل أهدافها أو بعضها، حتى أن البعض قد ينسحب، لكن معتقد المؤسسة الذي تؤكّد عليه هو أنه لا بأس بالإخفاق بتحقيق هدف ما فالحياة لا تخلو من هذا، والأهم وجود طرق لمتابعة التقدم، وهذا كما يقول مورينو خطوة مهمة يجب اتخاذها في العلاقة بين الممول أو الجهة المانحة والجهة المتلقية للتمويل، لأجل الحصول على الانفتاح والنزاهة في العلاقة، والنقطة المهمة هي ألا تتخلى المؤسسة عن عملها لمجرد عدم تحقيق بعض أهدافها بحسب مورينو.

كما أن أحد أكبر التحديات التي وجدها مورينو هي عدم إيلاء اهتمام كافٍ لموضوع مكافأة وتشجيع الإدارة على عملهم الجيد، في القطاع الخاص، يحصل الشخص على مكافآت كبيرة إذا كان مديرًا تنفيذيًا ناجحًا، وتكون الامتيازات التي حصل عليها مرتبطة بنجاحه، بينما في عالم

وضوح الرؤية، ويجب على كل شخص معرفة واجباته وما يتوقع منه القيام به، ومن المهم تقديم الملاحظات بطريقة بناءة، واستخدام المعلومات أيضًا أمر ضروري لبناء ثقافة جيدة، كونها تتيح للناس المشاركة والتحري والاستكشاف، وتحفز الفضول والرغبة بالتعلم والتحسين المستمر، سواء للأفراد أو البرامج، الأمر ببساطة عبارة عن عملية متكاملة، تتم ببطء وتروي، لكنها بالتأكيّد ستسفر عن نتائج مرضية بحسب مورينو.

وفي السياق نفسه يتفق النور إبراهيم مع مورينو حول القيادة، ويضيف أن الأمر يشكّل مصدر قلق على مستوى مجلس الإدارة أيضًا، حيث يرى العديد من مجالس المؤسسات غير الربحية أن عملهم مجرد رعاية للنزاهة والشفافية المالية للمؤسسة والتأكد من الالتزام بالقانون، وهذا ضروري بالفعل، ولكن ما يوازيه بالأولوية أو ما قد يكون أهم من ذلك التركيز فعليًا على مهمة المؤسسة، والتأكد من وجود استراتيجية يمكن تنفيذها وقياسها من حيث الأداء والأهداف، إذ أن هناك حاجة إلى بيئة تشجّع على النقاش الفعّال، يشعر فيها الرئيس التنفيذي بالراحة عند حضوره إلى مجلس الإدارة وإفصاحه عن مشكلة يواجهها، طالبًا المساعدة لحلها.

ويكمل النور إبراهيم حيث يعتقد أنه من الخطر على الرئيس التنفيذي الإفصاح عن عدم تحقيق أعمال ومشاريع المؤسسة للأثر المطلوب، لا سيما في الوضع الاقتصادي الراهن، لكن لو كان بالإمكان قلب السيناريو بحيث تكون بيئة التمويل متقبلة

ويرى النور إبراهيم أن ما يهيمه هو وما ريو: بناء مناهج قائمة على التعلم تدعم المخاطرة، والاعتراف بالفشل، وتحليل البيانات، ثم إجراء تصحيحات مختلفة في منتصف الطريق، ففي النهاية، من الضروري الجمع بين الأساليب التقييمية والأساليب القائمة على التعلم.

أخيراً، فقد تضافرت بعض الجهود لجعل الممولين الوسيطين يجتمعون على مجموعة من المقاييس لقياس أداء الجهات المستفيدة من تمويلهم، والتي يجمعونها بعد ذلك من أجل تطوير فئة الأصول، مثل معايير الإبلاغ عن التأثير والاستثمار (Investment Standards & Impact Reporting) وتأتي سندات التأثير الاجتماعي التي تستخدم الاستثمار الخاص لدعم المشاريع الحكومية وغير الربحية.

أما مورينو فيرى أن نقطة الضعف الحقيقية تتمثل في ماهية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول أدائها، فحجر الأساس لتلك المعلومات هو ما تخلقه المؤسسة حول أدائها، وهذا الأمر قد شهد تحولاً في القطاع غير الربحي.

ويتفق النور إبراهيم مع هذا الرأي، ويقول أن: التطورات مثل سندات التأثير الاجتماعي مهمة لجذب الاستثمار الخاص إلى البرامج التي أثبتت جدواها، مع تقليل التكاليف التي تتحملها الحكومة والمجتمع، لكن مورينو في أن هذا لا يعالج مسألة المعلومات التي ستساعد المؤسسات غير الربحية أو المؤسسات الاجتماعية على تحسين عملها، بغض النظر عما يحدث على مستوى الممول.

المؤسسات غير الربحية، هذا التقدير أو الثناء غير موجود أو لا يكاد يُرى.

• التطورات الجديدة في مجال قياس الأداء في المؤسسات غير الربحية

هناك تطور كبير من حيث الأساليب المستخدمة ليس فقط في قياس الأداء، ولكن أيضاً في ربط هذه الأساليب بالاستراتيجية والإدارة بشكل عام، سابقاً كانت الأدوات الكلاسيكية مستخدمة منذ فترة طويلة، كالنماذج المنطقية وبطاقة الأداء المتوازن، لكن على الصعيد الدولي، هناك نقد متزايد لهذه الطرق باعتبارها خطية للغاية أحياناً ولا تتضمن تحديات النظام البيئي المعقدة والشاملة، وقد أُجريت في الآونة الأخيرة العديد من المناقشات حول استخدام التفكير النظامي والنظريات المعقدة للمساعدة على فهم التحديات على مستوى النظام البيئي، كما يرى النور إبراهيم.

ويكمل في أنه مجال التنمية الدولية، هناك الكثير من التجارب، إحداها الأداة التي طورتها وكالة كندية تسمى مركز أبحاث التنمية الدولية International Development Research Center تحت اسم "تخطيط النتائج outcome mapping" والتي يمكن أن تكون مفيدة لقياس نتائج النظام البيئي، تنطوي هذه الأداة على الجمع بين مجموعة متنوعة من أصحاب العلاقة الذين يعملون على مشكلة مماثلة لتحديد أدوارهم المختلفة ونظريات التغيير المختلفة، الأمر كله يتعلق ببناء العلاقات واستخدام حكمة الجماهير إذا صح التعبير، للبدء في تحديد المسارات الحاسمة للتغيير.

تتعارض مع مصالح المؤسسة أو المستفيدين من خدماتها، فهذه مشكلة حقيقية. وفي ظل الوضع الاقتصادي الراهن، من غير المرجح أن ترفض أي مؤسسة التمويل الذي يقدم لها.

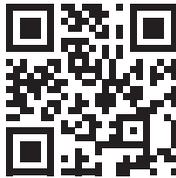
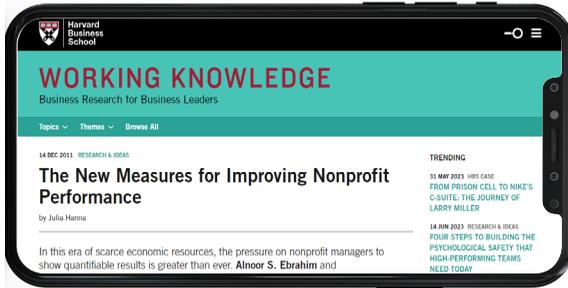
3. هناك فرق بين المقاييس المالية والاجتماعية: يوجد نظام من المقاييس المالية المتفق عليها بشكل عام للشركات، مثل الأرباح والإيرادات، وهناك أسعار الأسهم والقيمة السوقية، أما في القطاع الاجتماعي، لا توجد هذه الدرجة من الاتفاق حول مقاييس محددة ومشتركة، حتى في القطاعات الفرعية مثل الرعاية الصحية والتعليم والبيئة.

هذا لا يعني أن المؤسسات غير الربحية ليس لديها إحساس أساسي بغاية وجودها. في الحقيقة الكثير منها يدرك هذا. والكثير منها ملتزم بحق، ولها مهمة هي ما توجهها، ويكون طاقم عملها مخلص وملتزم. ولكن في النهاية يجب أن يتوافق ذلك مع الرغبة في النظر بعين ناقدة إلى ما تنجح بفعله وما تخفق فيه لكي تعمل على تحسينه.

• ثلاث نقاط أساسية في عمل المؤسسات غير الربحية

1. هناك علاقة متكاملة بين بناء القدرات وإدارة الأداء.

2. في القطاع غير الربحي على عكس القطاع الربحي، نادرًا ما يكون بالإمكان المواءمة بين أصحاب العلاقة؛ لأن من يمولون عمل المؤسسات غير الربحية، المؤسسات الدولية والحكومات والجهات المانحة والأفراد المتبرعين، يختلفون عادةً عن الأشخاص الذين يستثمرون في الأعمال الربحية من جهة الاهتمامات والرؤى والتوجهات، وبذلك تصبح إمكانية المواءمة بينهم تحديًا كبيرًا، ولذا يتطلب من مجلس الإدارة في المؤسسات غير الربحية ترتيب الأولويات بناءً على أهداف المؤسسة، لكن من الناحية العملية، فإن العديد من القادة يواجهون صعوبة في تحديد الأولويات لأنهم يميلون نحو مصالح المتبرعين، نعم قد يكون للممولين مصالحهم المشروعة الخاصة بهم، ولكن إذا وجد المدير التنفيذي أن تلك المصالح



للوصول إلى النسخة
الأصلية للحوار يمكن
الرجوع إلى الرابط أدناه:

bit.ly/467AM9n



عرض لكتاب

خطوات دخول الجمعيات الأهلية في المنافسات الحكومية

مقدمة

يقدم هذا الدليل تفصيلاً للخطوات الإجرائية التي تساعد المؤسسات غير الربحية على الاستعداد وبناء الممكّنات الرئيسية للدخول في المنافسات الحكومية، بهدف تعزيز دورها التنموي وتعظيم أثرها الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، إذ يعتبر دخول المؤسسات غير الربحية في المنافسات الحكومية، أسوةً بغيرها من الشركات والمؤسسات الربحية، حاجةً ضرورية لتنويع وتنمية المصادر والموارد المالية للمؤسسة وبناء شبكة علاقات أوسع، مع الجهات الحكومية ورجال الأعمال والشركات التجارية، بالإضافة إلى الترويج للمؤسسة وبرامجها وأعمالها الخيرية ورفع قيمتها المجتمعية، إلى جانب تعزيز التعاون والشراكة مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص.



لقراءة الدليل وتحميله يمكن الرجوع إلى الرابط التالي:



<https://hhch.sa/products/54>

أولاً: أهداف الدليل

يسعى الدليل إلى تقديم الخطوات الإجرائية التي تمكن المؤسسات غير الربحية من الاستفادة من تحديثات نظام المنافسات الحكومية وذلك من خلال الأهداف التفصيلية الآتية:

- التعريف بالمواد القانونية المكونة لنظام المنافسات الحكومية والتسهيلات المقدمة للمؤسسات غير الربحية في ظل نظام المنافسات الحكومية وآلية التعامل معها بفعالية.
- مساعدة المؤسسات غير الربحية على الإلمام بالمقدمات الضرورية لإعداد العروض الفنية والمالية للمنافسة الحكومية.
- شرح وتفصيل خطوات إعداد العروض الفنية والمالية للمنافسات الحكومية
- بيان آلية التعامل مع مخاطر ومحاذير الدخول في المنافسات الحكومية.

ثانياً: مزايا المنافسات الحكومية للمؤسسات غير الربحية

- يقدم نظام المنافسات الحكومية ولائحته التنفيذية العديد من المزايا التي تعود بالنفع على المؤسسات غير الربحية ومنها:
- تمكين الجهات الحكومية من التعاقد بأسلوب المنافسة المحدودة مع مؤسسات أو جمعيات أهلية أو كيانات غير هادفة للربح بشرط أن تكون المنافسة تقع ضمن نشاط الكيان أو الجمعية، وأن تتولى الأعمال بنفسها.

- إمكانية دخول أكثر من جهة غير ربحية في المنافسة.
- إمكانية المؤسسة من التعاقد بأسلوب الشراء المباشر إذا كانت الأعمال والمشتريات متوافرة لدى جمعية أهلية واحدة، أو من المؤسسات غير الهادفة للربح، بشرط أن تتولى المؤسسة بنفسها القيام بما تم التعاقد عليه.
- الإعفاء من تقديم الضمان الابتدائي والنهائي¹ عند التعاقد مع جمعية أهلية أو مؤسسة غير ربحية.

ثالثاً: الخطوات والترتيبات التنظيمية اللازمة لدخول المنافسات الحكومية

- لضمان تحقيق نجاح الدخول في المنافسات الحكومية، يتوجب على المؤسسات اتخاذ بعض الخطوات والإجراءات العملية الآتية:
- تأسيس وحدة إدارية في المؤسسة مختصة بالمنافسات، بحيث تكون مسؤولة بشكل كامل عن أعمال المنافسات الحكومية.
- التسجيل في المنصة الإلكترونية للخدمات المالية والحكومية (إن وُجدت).
- البحث في المنافسات الحكومية التي تمتلك فيها المؤسسات غير الربحية ميزة، مثل الخدمات التعليمية واللوجستية والدراسات.

1. الضمان الابتدائي: هو الضمان الذي يقدمه المتنافس مع عرض المنافسة.
الضمان النهائي: هو الضمان الذي يقدمه صاحب العرض الفائز.

1. دراسة المواصفات والاشتراطات.
2. الإلمام بأسعار السوق من خلال طلب عروض أسعار من الموردين.
3. معرفة معدلات الإنتاج للعمالة الفنية المرتبطة بكل بند من بنود المشروع.
4. معرفة معدلات استهلاك الخامات لكل بند أيضًا.

خاتمة

تساعد مشاركة المؤسسات غير الربحية في المنافسات الحكومية على تعزيز الشراكة بين القطاع غير الربحي والقطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من المال العام وتنفيذ أفضل الممارسات إلى جانب تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين عبر تعزيز المنافسة والشفافية والمساءلة القانونية، ومع ذلك، لم يحظ القطاع غير الربحي بمشاركة كبيرة في المنافسات الحكومية لعدم اهتمام المؤسسات العاملة في القطاع كثيرًا بالأمر، والافتقار إلى سياسات حكومية تشجّع المؤسسات الخيرية وغير الربحية على دخول المنافسات الحكومية.

- تكوين ملاءة مالية² مناسبة للمنافسات التي تستهدفها الجهة الحكومية (منافسات ذات قيمة مالية صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة).
- البحث في مصادر تمويل مناسبة لتغطية عقود المنافسات المطلوب الدخول فيها.
- تكوين فريق عمل متمكّن مما يلي:
 - ◀ تنفيذ إجراءات المنافسة وحتى الترسية.
 - ◀ إدارة المشروعات الخاصة بتخصيص الجمعية وكيفية الإشراف عليها.
 - ◀ دراسة وحصر مصادر ونوعية مخاطر الأعمال الخاصة بالمنافسات.

رابعًا: التسعير وأساليبه وتكاليف المنافسة

على المؤسسة غير الربحية دراسة المشروع جيدًا ومن ثم البدء في عملية تسعير المقايسة³، وهذه المرحلة من أهم المخاطر في المشروع، حيث تتحدد فرصة كل منافس في فوزه بالمنافسة أو استبعاده منها، وكذلك تحدد الأرباح المتوقعة للمتنافس على المشروع، ومن أجل ذلك يجب اتباع الخطوات الآتية:

2. الملاءة المالية: تُسمى أيضًا "القدرة على السداد"، وتُشير إلى قدرة الشركة/المؤسسة على الوفاء بالالتزامات النقدية المطلوب سدادها على المدى الطويل؛ ويؤدي عدم توفر الشركة/المؤسسة على ملاءة مالية إلى إفلاسها في النهاية.
3. تسعير المقايسة: وهي عملية يقصد منها تحديد التكلفة المالية للخدمات التي تقدمها المقايسة لتقييد أداء المشروع وتحقيق أهدافه، وتعتمد على عدة عوامل كحجم المشروع، وخبرة فريق العمل.





الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي

اجتماعي وبيئي إيجابي قابل للقياس إلى جانب تحقيق عائد مالي، وتعرّيف آخر لمنصة "تمويل التجارة العالمية TRADE FINANCE GLOBAL"² هو الاستثمار الذي يتضمّن استثمارات مالية تساهم بشكل خاص في الكيانات التي تشارك وتخلق بصمات إيجابية في المجتمع؛ من الناحية الاجتماعية والبيئية والاستدامة".

ثانيًا: أهمية الاستثمار الاجتماعي

بحسب مؤسسة روكفلر الخيرية Rockefeller Philanthropy، الرائدة في العمل الخيري والاستثمار الاجتماعي فإن أهمية نهج الاستثمار الاجتماعي تكمن في أربع نقاط رئيسية³:

1. يشكّل الاستثمار الاجتماعي أداة قوية للاستفادة من الأموال الخيرية.
2. يمكّن من إعادة استخدام عوائد الاستثمار مرارًا وتكرارًا لمضاعفة الأثر.

2. <https://www.tradefinanceglobal.com>

3. Rockefeller Foundation. (2019). Impact Investing: An Introduction.

في ظل وجود نسبة كبيرة من التحديات والأزمات الاجتماعية والبيئية التي تحتاج إلى تدخل عاجل وابتكار حلول مستدامة، أصبح من غير الكافي والمجدي الاعتماد على المؤسسات الخيرية والاجتماعية لتقديم الدعم والتمويل وإيجاد الحلول عبر المشاريع والأعمال الخيرية، من هذا السبب ولغيره، كتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتشجيع الاستثمار، برز الاستثمار الاجتماعي كنموذج ونهج جديد يجمع بين الربح المادي والأثر الإيجابي من خلال الفرص المتنوعة والمستدامة التي يوفرها للمستثمرين لتطوير الحلول الاجتماعية والبيئية والتي تُنتج أيضًا في الوقت نفسه عوائد مالية.

أولًا: الاستثمار الاجتماعي

تُعرّف "الشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي"¹ Global Impact Investing Network الاستثمار الاجتماعي على أنه: استثمار يهدف إلى إحداث أثر

1. <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>

تحقق 70%-90% من التكلفة التشغيلية للمشروع، وتحقق استدامة محددة من الأثر، أما الصورة الأخرى الأقرب إلى القطاع الربحي فهو الاستثمار الاجتماعي القائم على توزيع الأرباح بحيث يتكون الكيان من المستثمرين الاجتماعيين، وفي نهاية كل عام يتم تقييم الأرباح وتوزيعها على المستثمرين، وما يميز هذا الأسلوب عن القطاع الربحي أنه يهدف إلى تحقيق قيمة وأثر اجتماعي في المجتمع، أما الصورة الأخيرة والتي تقع في المنتصف هي الاستثمار الاجتماعي القائم على إعادة توزيع الأرباح في توسيع دائرة الأثر عن طريق توسيع المشروع أو تبني مشاريع تخدم نفس القيمة الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها⁴.

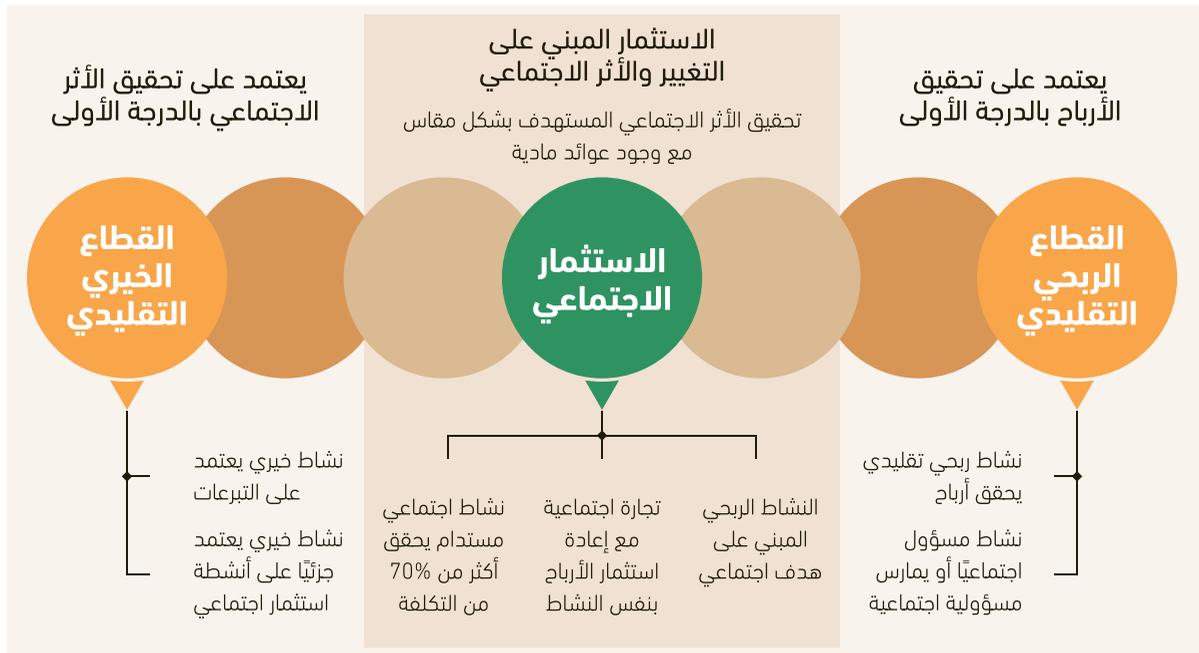
4. الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي، أماني الشهري.

3. يوفر للمانحين قدرًا أكبر من المرونة في تقديم المنح وطرق مبتكرة لتحقيق عائد مالي أثناء سعيهم لتحقيق الأثر.

4. يستخدمه المانحون لبث روح جديدة مبتكرة في سياساتهم وخطتهم الاستراتيجية في العمل الخيري، أو الحفاظ عليها وتطويرها.

ثالثًا: علاقة الاستثمار الاجتماعي بالقطاعين الربحي وغير الربحي

يقع الاستثمار الاجتماعي بين القطاع الربحي والقطاع الخيري، حيث يمزج بين ممارسات وأهداف كلا القطاعين، ويهدف بذلك إلى تحقيق قيمة اجتماعية بالدرجة الأولى وعوائد مالية، ونظرًا لحدائته، فقد ظهرت ثلاث صور له، الأولى وهي الأقرب للقطاع غير الربحي، عبارة عن أنشطة

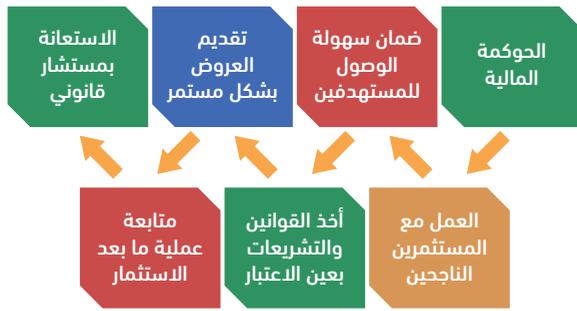


خطوات بناء استراتيجية استثمار اجتماعي في القطاع غير الربحي

- أدوات قياس الأثر وإدارته: اعتماد منهجيات لقياس وإدارة الأثر تتناسب مع مشاريع وموارد المؤسسة.

خامسًا: أفضل ممارسات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي

يقدم الاستثمار الاجتماعي أسلوبًا جديدًا للمؤسسات غير الربحية التي تسعى إلى الاستفادة والوصول إلى رأس المال الاجتماعي المستدام، وفيما يلي أهم الممارسات التي تدعم دخول مؤسسات قطاع الاستثمار الاجتماعي تقدمها ناتالي نيكنز Natalie Nickens Gunn، المديرية المالية والإدارية الأولى في مؤسسة "كابيتال إمباكت Capital Impact Partners"⁵، وهي مؤسسة غير ربحية تقدم خدمات ائتمانية ومالية للأسواق والسكان المحرومين من الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن تصنيفها فيما يلي:



أفضل ممارسات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي

5. https://ssir.org/articles/entry/how_nonprofits_can_tap_into_the_impact_investment_market

رابعًا: التخطيط لبناء استراتيجيات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي

تتنوع استراتيجيات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي بحسب كل مؤسسة ونوعها ورؤيتها وتموضعها في القطاع، وفيما يلي أهم الخطوات الأساسية المتبعة في بناء أي استراتيجية للاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي، على أن هذه الخطوات أو بعضها - في بعض الأحيان - قد لا تناسب جميع والمؤسسات.

- **الرؤية والرسالة والقيم:** التأكد من صياغة رؤية ورسالة وقيم المؤسسة بشكل يعزز دور الاستثمار الاجتماعي ويبرزه في مشاريعها وأعمالها.
- **أطر وحدود الاستثمار الاجتماعي:** اعتماد أطر ثابتة وواضحة للاستثمار الاجتماعي لتسهيل عملية إدارة وقياس الأثر.
- **دور الاستثمار الاجتماعي:** تحديد الدور المراد تحقيقه من خلال تفعيل نهج الاستثمار الاجتماعي، والتأكد من تحقق الدور والأهداف المرتبطة به من خلال عملية قياس الأثر.
- **نظرية التغيير الخاصة بالمؤسسة:** تصميم نظرية التغيير الخاصة بالمؤسسة، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للبرامج والمشاريع وعمليات صنع الأثر.
- **أهداف الأثر:** وضع أهداف مسبقة لأثر مرغوب، تسعى المؤسسة لتحقيقه، قد تكون أهداف لها علاقة ببعض القضايا والتحديات الاجتماعية، أو ذات صلة بمجالات ترغب المؤسسة في تحسينها.

• **الاستعانة بمستشار قانوني:** نوصي بالتعامل مع مستشار قانوني ذي دراية بكل من قطاع المؤسسة والتعقيدات ذات الصلة لارتباط الاستثمار الاجتماعي في جوانب مالية. قانونية، إدارية، تحتاج نظرة كلية في القرارات الاستثمارية للمؤسسة.

خاتمة

من خلال تبني المؤسسات غير الربحية لنهج الاستثمار الاجتماعي، يمكن تسخير رأس المال والعائدات المالية لتحقيق أثر إيجابي ومعالجة التحديات الاجتماعية في المجتمع، إلى جانب تعزيز الاستدامة المالية لعمل المؤسسات، وتنويع مصادر التمويل للبرامج والمشاريع الخيرية، وفي العالم العربي يمثل الاستثمار الاجتماعي سوقًا ناشئًا واعدًا بإنجازات تنهض بالمجتمعات العربية على كافة الأصعدة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، مع حاجة المؤسسات الخيرية والاجتماعية إلى اتخاذ بعض الخطوات والإجراءات لتبني نهج الاستثمار الاجتماعي، كتحديد أهداف اجتماعية، وتطوير قدرات المؤسسة، وبناء شراكات مع المستثمرين الاجتماعيين أو مؤسسات أخرى في مجال الاستثمار الاجتماعي.

• **الحوكمة المالية:** يجب على المؤسسات غير الربحية إثبات سلامتها المالية بنفس الطريقة التي تعمل بها الشركات والهيئات الحكومية.

• **العمل مع المستثمرين الناجحين:** يتطلب التنقل الناجح في عالم الاستثمار وجود خبرة تفتقر إليها الكثير من المؤسسات غير الربحية، ولذا فإن وجود شريك قوي وناجح يتمتع بخبرة في الاستثمار يسد الفجوة ويرفع من قيمة المؤسسة.

• **ضمان سهولة الوصول للمستهدفين:** لتسويق المنتجات والخدمات الاستثمارية والوصول لأكبر عدد من المستهدفين، يمكن الاستفادة من الشريك المستثمر عبر شبكته من الوسطاء ورجال الأعمال الذين يديرون محافظ استثمارية متنوعة.

• **أخذ القوانين والتشريعات بعين الاعتبار:** الامتثال لطلبات التسجيل والقوانين الحكومية.

• **تقديم العروض بشكل مستمر:** إن تحديد مدة بيع المنتج الاستثماري مهم، بحيث تمتد لفترة زمنية طويلة وليس في تاريخ واحد فقط، لأن ذلك يساهم في جذب المستثمرين الذين يدخلون السوق ويخرجون بحثاً عن فرص استثمارية متنوعة.

• **متابعة عملية ما بعد الاستثمار:** من المهم التفكير بعد دخول المستثمرين في عملية تقديم الخدمات أو المنتجات في المنظمة، كيف يمكن توفير وسيلة موثوقة وفعالة يتم من خلالها تبادل الأموال والعائدات مع كل أصحاب العلاقة.





مبادئ وممارسات تنمية التمويل

Principles and Practices of Fund Development

الأقسام التشغيلية المختصة بجمع الأموال والتبرعات باسم المؤسسة، لضمان اطلاعهم على مسؤولياتهم الأخلاقية والقوانين الدولية والمحلية (إذا اقتضت الحاجة)، ومعرفتهم بأساليب وممارسات التمويل الفعّالة.

• المصداقية

ينبغي أن تتضمن عمليات التواصل مع الجهات المانحة والأفراد المتبرعين معلومات واضحة ودقيقة وصادقة عن المؤسسة وأنشطتها، وكيفية استخدامها للأموال والمنح لتشغيل الأعمال والمشاريع واستدامة عمل المؤسسة، وهل حققت النتائج المرجوة وساهمت في إحداث أثرٍ إيجابي عبر برامجها وأعمالها.

• تنوع مصادر الدخل

تنوع مصادر الدخل من أهم الخطوات التي ينبغي العمل عليها في المؤسسات الخيرية للحفاظ على عمل المؤسسة ووجودها بالمقام الأول، ويشمل التنوع أنواعًا مختلفة من المنح، ودعم القطاع الخاص، والتبرعات الفردية، والحملات الجماعية لجمع التبرعات.

تواجه المؤسسات الخيرية تحديات كبيرة ودائمة - في معظم الأحيان - فيما يتعلق بالتمويل وتوفير الدعم المالي لبرامج ومشاريع المؤسسة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها، التنافس الشديد بين المؤسسات للحصول على الدعم والمنح المالية، وما يطرأ على قوانين وسياسات المنظمات والكيانات الدولية من تغيرات فيما يتعلق بتمويل ودعم المؤسسات المحلية، بالإضافة إلى عدم اتباع المؤسسات الخيرية لاستراتيجيات وطرق فعّالة للحصول على التمويل أو جمع التبرعات، إلى جانب ضعف الإدارة والعلاقات العامة في المؤسسة، ولذا فإن من الضروري تسليط الضوء على أفضل الطرق والأساليب والتقنيات لزيادة فرص المؤسسة في الحصول على التمويل والتبرعات، وتنوع مصادر الدعم، وهذا ما يتطرق إليه باب «قيادة العمل الخيري» في هذا العدد.

1. المبادئ

• التدريب

التدريب أساس الممارسة الصحيحة، من الضروري توفير التدريب والإشراف المناسبين للأشخاص أو

2. الاستراتيجيات

• أساليب متعددة

العمل بأحدث الأساليب والتقنيات المالية والمصرفية المستخدمة في إرسال واستقبال الأموال، وتنويع طرق جمع التبرعات يزيد من فرصة المؤسسة في جمع قدر أكبر من المال، ويسهّل على المتبرعين الأفراد والجماعات تقديم عطاياهم، فقد تكون التبرعات نقدية، أو حوالة بنكية، أو تبرعات عبر الإنترنت، أو من خلال الرسائل نصية إلى غير ذلك من أشكال التبرعات.

• الإنترنت ووسائل التواصل

تلعب شبكة الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي اليوم دورًا هامًا ورئيسيًا في جمع التبرعات وتمويل أعمال المؤسسات الخيرية، ولم يعد من المجدي أبدًا الاعتماد على الطرق التقليدية للتمويل، والمؤسسة التي لا يوجد فيها مختصون في هذا الشأن تعاني من ضعف في الأداء والإدارة، وأهم الأساليب الرقمية في جمع التبرعات والترويج لأعمال المؤسسة للحصول على دعم لها، رسائل البريد الإلكتروني، وحملات وسائل التواصل الاجتماعي وموقع إلكتروني خاص بالمؤسسة لاستقبال التبرعات، والإعلان الرقمي عن طريق جوجل أو غيرها مثلًا، وعبر الإنترنت يمكن للمؤسسة جذب مانحين جدد، والتسويق لنفسها وإيصال أعمالها ومشاريعها لأكبر عدد من الأفراد والمجتمعات، وتوسيع القاعدة الشعبية للمؤسسة.

• الحملات والفعاليات

تمثل الحملات والفعاليات موردًا ماليًا هامًا للمؤسسات غير الربحية ووسيلة للتسويق للمؤسسة والتعريف بها، وهناك أنواع مختلفة من الحملات والفعاليات، كالحملات الإلكترونية عبر الإنترنت، أو الحملات الجماعية التي يتم فيها اللقاء شخصيًا مع الجمهور، والفعاليات والمؤتمرات الخيرية والمزادات العلنية التي يعود ريعها لصالح العمل الخيري.

• مساهمة مجلس الإدارة

يساهم مجلس الإدارة بدور رئيسي في جمع وتوجيه وتنسيق جمع التبرعات، بالتعاون مع باقي الموظفين والمتطوعين وأصحاب العلاقة، كما يتحمل المسؤولية الكاملة عن وضع استراتيجية التمويل وخطة جمع التبرعات للمؤسسة، ومراقبة مدى التزامها بالقوانين المحلية واللوائح التنظيمية الخاصة، وفي بعض الحالات، يطلب من أعضاء مجلس الإدارة التبرع سنويًا بنسبة محددة لصندوق المؤسسة.

3. الحوكمة

• سياسة الخصوصية

إحدى ركائز المؤسسات الربحية وغير الربحية اليوم وجود سياسة خصوصية واضحة لتعزيز الإطار الأخلاقي والقانوني والعملي للمؤسسة، وبناء الثقة وتوفير الشفافية للمانحين والمتبرعين والمستفيدين الأفراد فيما يخص الاحتفاظ بمعلوماتهم الشخصية وكيفية استخدامها بطريقة آمنة وملائمة.

الخيرية وفق مبادئ وسياسات المؤسسة، وبشكل أخلاقي وقانوني، وسواء كانت العطايا نقدية أو غير نقدية، ومقدمة من أفراد أو جهات عامة أو خاصة، يجب أن تمثل للسياسة والإجراءات المعمول بها.

خاتمة

يُعد الصندوق المالي للمؤسسات الخيرية بمثابة القلب للمؤسسة، فهو الذي يمكّنها من استدامة عملها وتحقيق أهدافها وتقديم الخدمات للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم، ويتغذى الصندوق على المنح الحكومية وتمويل الجهات المانحة، وتبرعات الأفراد وشركات القطاع الخاص، ومن خلال النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لجمع الأموال، وعلى العموم، يجب أن تمثل المؤسسات غير الربحية لجميع القوانين المحلية فيما يخص التمويل والحصول على المنح وفعاليات جمع التبرعات العامة والإلكترونية، كما يجب إجراء جمع التبرعات وفق المعايير الأخلاقية ومدونة السلوك الخاصة بالمؤسسة، ومن المهم أن تعتمد المؤسسات غير الربحية سياسات واضحة لأنشطة جمع الأموال، وذلك لضمان الاستخدام الآمن والمسؤول للأموال والتواصل المفتوح والشفاف مع المتبرعين وأصحاب العلاقة، كما يجب عليها أيضاً إجراء أنشطة جمع التبرعات بطريقة ترفع ثقة العامة في موضوع الإشراف على الأموال المساهم بها.

• الإفصاح

لتعزيز الشفافية والمساءلة، والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية المحلية، وبناء الثقة مع الجمهور وأصحاب العلاقة يجب أن تنتهج المؤسسات غير الربحية نهج الإفصاح عن جميع المنح والعطايا المقدمة لها، بالإضافة إلى الأموال التي جمعتها من خلال تبرعات الأفراد والجهات الخاصة، كما من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقديم إيصال استلام عند تلقي تبرعات نقدية أو عينية للجهات والأفراد على حد سواء.

• السرية

الأصل أن تفصح المؤسسات الخيرية عمّا تحصل عليه من منح وتبرعات، لكن في المقابل يجب الحفاظ على سرية الجهات المانحة أو الأفراد المتبرعين عند الطلب، كما ينبغي ألا تشارك المؤسسة معلومات الاتصال والبيانات الشخصية الخاصة بالمانحين دون الحصول على إذن مسبق شفهيًا وكتابيًا.

• التواصل

من الضروري أن تبقى المؤسسة على تواصل دائم ومنتظم مع المانحين والمتبرعين لإبقائهم على اطلاع بأخر الأخبار فيما يخص أعمال ومشاريع المؤسسة ونفقاتها، من خلال تقارير دورية أو نشرات بريدية.

• قبول العطايا

تهدف سياسة وإجراءات قبول العطايا إلى التأكد من أن الهبات والعطايا تُقبل في المؤسسة

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

رئيس مجلس الإدارة

د. عبدالله معتوق المعتوق

المدير العام

بدر سعود الصميط

رئيس التحرير - مشرف المركز

عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي

مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن

اختصاصي دراسات

عبد الله محمد أبو زيد

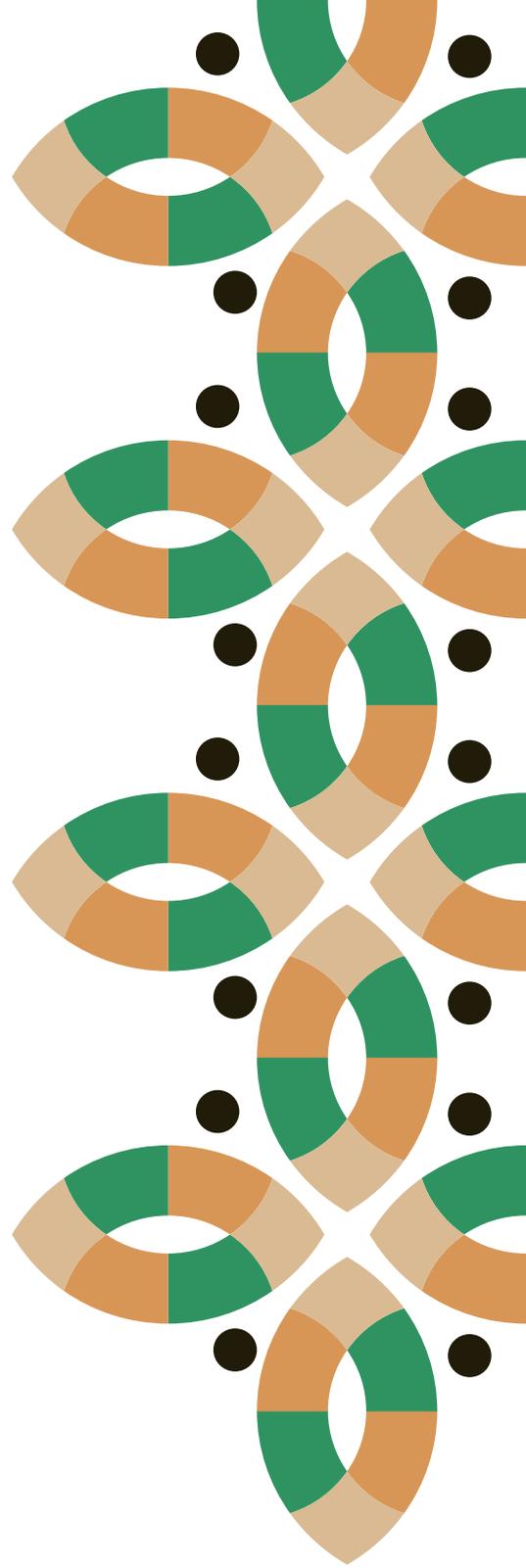
منسق إداري

محمد السعيد

منسق التحرير

عامر قاسم

الإخراج الفني



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



زلزال شرق المتوسط المتوسط

التغير المناخي

أزمة الجفاف في القرن الإفريقي

برنامج التحقق من خلفية الجهات والأفراد

غابات الأمازون

مركز رصد النزوح الداخلي



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



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies