

دور الجامعات في تنمية القطاع غير الربحي
باتريك روني

The Role of Universities in the Growth of the Nonprofit Sector
Patrick Rooney

دور الجامعات في تنمية القطاع غير الربحي

باتريك روني

16 - 17 نوفمبر 2013م
المملكة العربية السعودية



كلية عائلة «ليلي» للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

INDIANA UNIVERSITY
IUPUI

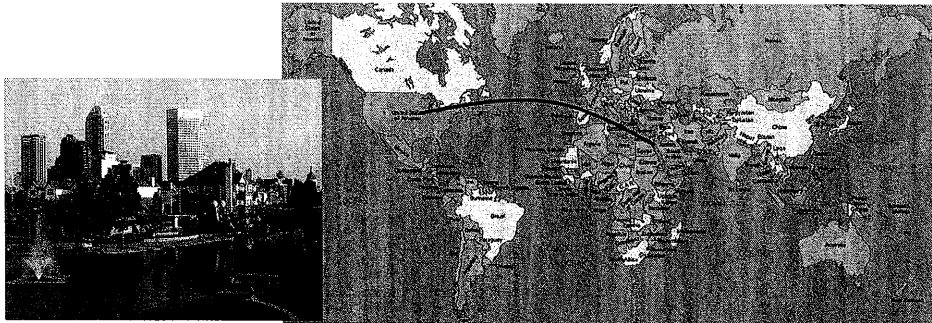
كلية عائلة ليلى للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

تخصص: الأعمال الخيرية، من: أستاذ، تخصص: التعليم

2

باتريك روني (rooney@iupui.edu)

- مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والبحوث بكلية عائلة «ليلى» للأعمال الخيرية في جامعة إنديانا.
- أستاذ الاقتصاد والدراسات الخيرية في جامعة بورديو إنديانا بوليس بولاية إنديانا.



المحتويات

- ما هو تاريخ البرامج الجامعية عن الأعمال الخيرية؟
- ما هي الخدمات التي تقدمها الجامعات للقطاع غير الربحي؟
 - تعليم القوى العاملة المستقبلية
 - تقديم البيانات والأبحاث
 - التأثير على السياسات العامة والآراء العامة
- ما هي التحديات التي تواجه تقديم هذه الخدمات؟
- ما هو دور المؤسسات في تقديم هذه الخدمات؟

ما هو تاريخ البرامج الجامعية عن الأعمال الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية؟

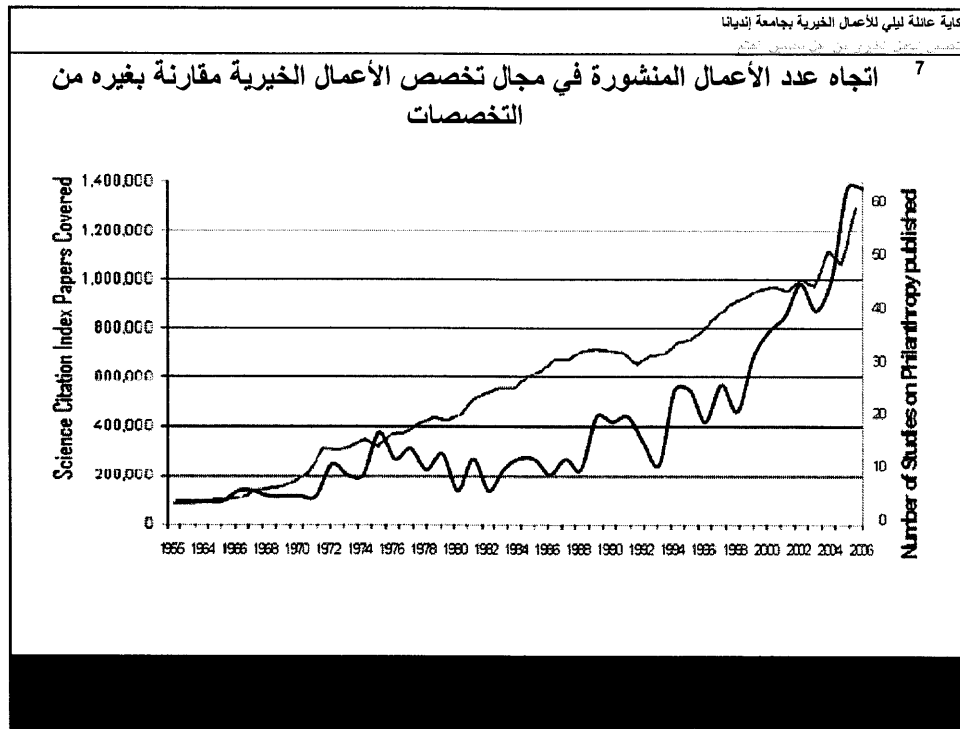
- انبثقت دراسات الأعمال الخيرية عن كل من:
 - العلوم الاجتماعية التي ظهرت في فترة 1920م.
 - التحليل السياسي الذي بدأ يتنوع مكانة بارزة في فترة 1960م.
 - دراسات المرأة ودراسات الأمريكيين الأفارقة في فترة 1960م.
 - صدور قانون الإصلاح الضريبي لعام 1969م.
 - إنشاء لجنة بيترسون ولجنة فايلر.
- ابتكر مصطلح "دراسات الأعمال الخيرية" في ثمانينات القرن العشرين.
- الأعمال الخيرية – العمل التطوعي من أجل الصالح العام (بايتون 1988).

ما هي أهداف البرامج الجامعية التي تتناول الأعمال الخيرية؟

- يقدم العديد من البرامج عدة دورات على الأقل.
- تمنح معظم هذه البرامج شهادات علمية.
- تقدم بعض هذه البرامج درجات علمية – عادة ما تكون في مستوى درجة الماجستير.
- تقدم بعض هذه البرامج دورات تدريبية في جمع التمويل ، وإدارة المؤسسات غير الربحية، فضلا عن تقديم المنح.
- توفر العديد من هذه البرامج إجراء البحوث العلمية و/ أو الموجهة نحو الممارسين.
- تتميز بعض هذه البرامج بالتركيز على السياسة العامة أو النساء أو الجماعات الدينية، أو المؤسسات، أو الشركات، أو التبرع بالأمثلة المنزلية.

لماذا هذه البرامج مهمة للجامعات والقطاع غير الربحي؟

- أهميتها للجامعات؟
 - تجذب أساتذة، وطلاب، وجهات مانحة جديدة.
 - تؤدي إلى إيجاد مجالات بحثية جديدة متصلة بالنظرية، والتطبيق، وكذلك بقنوات التمويل.
- أهميتها للقطاع غير الربحي؟
 - تعد مصدرا للبحث الدقيق وغير المنحاز في القطاع وحوله.
 - تساعد في إضفاء الطابع المهني على القطاع من خلال توفير عمالة مستقبلية أفضل تدريباً وتعليماً.
 - تقدم البيانات وغيرها من البحوث التي تستخدم في تثقيف الممارسين، كما تثري نقاشات السياسات العامة.



- كافة عائلة ليلى للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تخصص العمل الخيري من قبل تيموثي هاتش
- ما هو تاريخ البرامج الجامعية التي تتناول الأعمال الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية؟
- تابع
- التاريخ المؤسسي المبكر لدراسات الأعمال الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية:
 - إنشاء برنامج المنظمات غير الربحية في جامعة ييل عام 1978م.
 - افتتاح مركز أبحاث والدفاع عن القطاع المستقل في عام 1983م.
 - نشر الطبعة الأولى من كتاب "القطاع غير الربحي: دليل بحثي" في عام 1987م (بول).
 - تأسيس مركز الأعمال الخيرية في جامعة إنديانا كجزء من معهد الفنون الحرة، في عام 1987.

برامج دراسات للأعمال الخيرية و غير الربحية (مجموعة مختارة من إجمالي عدد = 50)

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| • جامعة ولاية أريزونا | • المعهد الجديد |
| • كلية باروخ، جامعة مدينة نيويورك | • جامعة ولاية نيويورك ألباني |
| • جامعة كيس ويسترن ريزيرف | • جامعة كاليفورنيا في بيركلي |
| • جامعة ولاية كاليفلاند | • جامعة كونيتيكت |
| • جامعة دييول | • جامعة ديلاوير |
| • جامعة ديوك | • جامعة ميريلاند |
| • جامعة جورج ماسون | • جامعة ميسوري في كنتساس سيتي |
| • جامعة جورج تاون | • جامعة ميسوري سانت لويس |
| • جامعة ولاية جورجيا | • جامعة نوتردام |
| • جامعة ولاية جراند فال | • جامعة ولاية أوريغون |
| • جامعة إنديانا | • جامعة سان دييغو |
| • جامعة نيويورك | • جامعة سان فرانسيسكو |
| • جامعة ولاية نورث كارولينا | • جامعة جنوب كاليفورنيا |
| • جامعة نورث بارك | • جامعة سانت توماس |
| • جامعة ولاية بورتلاند | • جامعة تكساس في أوستن |
| • جامعة ريجيس | • جامعة واشنطن |
| • جامعة روك هيرست | • جامعة ويسكونسن ميلووكي |
| • جامعة سيائل | • جامعة فرجينيا للتكنولوجيا |
| • جامعة سينتون هول | |
| • جامعة تكساس للزراعة والميكانيكا | |

ما هو تاريخ البرامج الجامعية التي تتناول الأعمال الخيرية في الدول الأخرى؟

- الاتجاهات التاريخية لتشجيع إنشاء البرامج الجامعية في الدول الأخرى:
- تفويض تقديم الخدمات الحكومية، ونمو التعاقدات الخارجية في كل من استراليا والصين.
- تطوير منظمات المجتمع المدني في كل من أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية.
- الاتجاه نحو الالتزام الإداري والاحترافية في آسيا ودول المحيط الهادي.
- صعود دراسات التنمية في أفريقيا.
- التأثير بالمؤسسات الأمريكية وتطوير برامج تعليمية عن الأعمال الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في أمريكا اللاتينية.

ما هو تاريخ البرامج الجامعية التي تتناول الأعمال الخيرية في الدول الأخرى؟

تابع

• التاريخ المؤسسي للبرامج الجامعية في أستراليا:

- كان أول برنامج للدراسات غير الربحية في أستراليا هو إدارة المجتمع الذي بدأ في عام 1986 بمدينة سيدني في كلية كيو رنج جاي للتعليم المتقدم.
- تم وضع أول برنامج للماجستير (في إدارة المجتمع) في عام 1992م في جامعة التقنية بسيدني.
- تم إنشاء درجة جامعية محلية متخصصة في عام 1997م في الجامعة التقنية بسيدني.
- بدأت جامعة كوينز لاند للتقنية في تقديم مجموعة من برامج الدراسات العليا المتخصصة في إدارة المؤسسات غير الربحية في عام 2002.
- في عام 2009 تقريبا، تم إنشاء شهادات الدراسات العليا المتخصصة التي تركز على جوانب مختلفة من العمل الخيري، وتنظيم المشاريع الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات في ثلاث جامعات.
- التحدي: إن البحوث متعددة التخصصات - مثل دراسات الأعمال الخيرية - يصعب عليها الحصول على التمويل لأن النظام الأكاديمي له تأثير تعزيز "الصوامع" النظامية، بينما المناهج متعددة التخصصات يمكن أن تصبح غير مرئية.

الجامعات التي تقدم برامج دراسات تتناول الأعمال الخيرية وغير الربحية في الدول الأخرى (مجموعة مختارة من إجمالي عدد = 188)

أوروبا	أفريقيا
• جامعة فيينا للاقتصاد وإدارة الأعمال (النمسا)	• الجامعة الأمريكية في القاهرة (مصر)
• فون هومبولت جامعة برلين (ألمانيا)	• جامعة لاغوس، نيجيريا (نيجيريا)
• جامعة بولونيا (إيطاليا)	• جامعة جوهانسبرغ (جنوب أفريقيا)
• جامعة مدينة دبلن (أيرلندا)	• جامعة كيب تاون (جنوب أفريقيا)
• جامعة البحوث الوطنية (روسيا)	
• جامعة برشلونة (إسبانيا)	• جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا (أستراليا)
• معهد سكوندال (السويد)	• جامعة بكين (الصين)
• جامعة مانشستر (المملكة المتحدة)	• جامعة أوساكا (اليابان)
• معهد لندن للاقتصاد (المملكة المتحدة)	• جامعة سيول الوطنية (كوريا الجنوبية)
• جامعة سيتي في لندن (المملكة المتحدة)	• جامعة تشونوك الوطنية (كوريا الجنوبية)
• الجامعة المفتوحة (المملكة المتحدة)	
أمريكا الشمالية	أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
• جامعة كارلتون (كندا)	• فندجوا جيتوليو فارغاس (البرازيل)
• جامعة تورنتو (كندا)	
• جامعة يورك (كندا)	

الأعضاء الدوليون في مجلس المراكز العلمية غير الربحية (NACC)

- الجامعة الكاثوليكية في ميلانو (إيطاليا)
- جامعة مدينة لندن (انجلترا)
- جامعة مدينة دبلن (أيرلندا)
- جامعة البحوث الوطنية (روسيا)
- جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا (أستراليا)
- جامعة سيدني للتكنولوجيا (أستراليا)
- جامعة يورك (كندا)

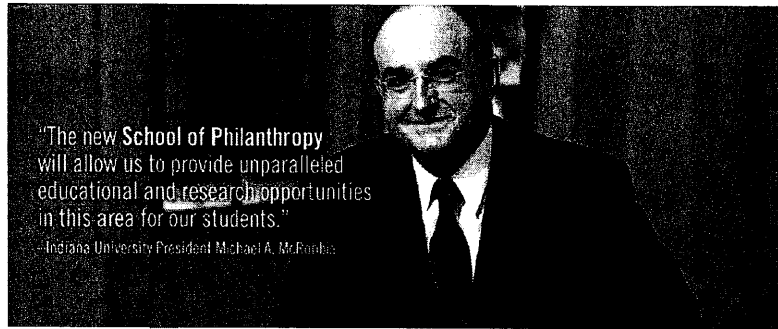
لماذا ضم مركز الأعمال الخيرية للفنون الحرة؟

توجيه جانب العرض	توجيه جانب الطلب
المشاريع الاجتماعية الأعمال التجارية، والقانون، والقيادة، وعلم النفس، والممارسة العامة، وعلم الاجتماع.	تقديم الخدمات الاقتصاد، والقانون، والعلوم السياسية، والصحة العامة، والسياسة العامة، وعلم الاجتماع (الحركات الفردية والمؤسسية).
القيم والإيمان (الانتماء) الأنثروبولوجيا، والأدب، والنظرية السياسية، والدراسات الدينية، والفلسفة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع.	المشاركة المدنية والسياسية المجتمع المدني، والتاريخ، والدراسات الدولية، والنظرية السياسية والحركات الاجتماعية.

إنشاء كلية عائلة ليلي للأعمال الخيرية في جامعة إنديانا

في سبتمبر 2012 وافقت لجنة التعليم العالي بولاية إنديانا على اقتراح إنشاء كلية للأعمال الخيرية.

تم افتتاح الكلية في أبريل 2013م، ويعتقد أنها أول كلية في العالم متخصصة في دراسة وتدريس الأعمال الخيرية.



أهداف كلية عائلة ليلي للأعمال الخيرية في جامعة إنديانا

- جذب المزيد من الطلاب المتفوقين على اختيار وظائف في العمل الخيري.
- إمداد محترفي العمل الخيري وغير الربحي بالمعرفة ليكونوا قادة مبتكرين وذوي فكر.
- تثقيف الأجيال الجديدة من العلماء في المجال الذي تتزايد أهميته بسرعة في جميع جوانب المجتمع.
- الاعتماد على شبكة موسعة من أعضاء هيئة التدريس والبرامج التي تركز على الأعمال الخيرية والمؤسسات غير الربحية.
- توسيع وتعزيز البحوث القابلة للتطبيق في هذا القطاع.
- رفع الوعي وإبراز العمل الخيري والقطاع غير الربحي.
- تحسين العمل الخيري من أجل المساعدة في تحسين العالم.

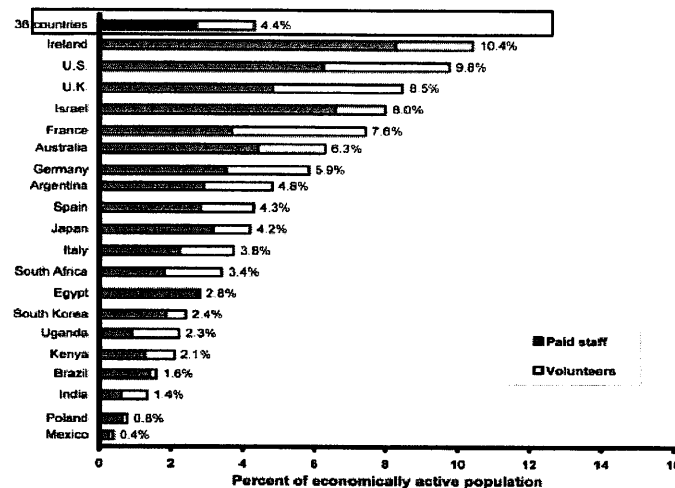
معلومات حول كلية عائلة لي لي للأعمال الخيرية في جامعة إنديانا

- حاليا: أكثر من 50 عضو هيئة تدريس في أكثر من 20 مجال
- خمسة مجالات لبرامج رئيسية:
 - برامج أكاديمية
 - كلية جمع التمويل (TFRS)
 - المعاهد:
 - معهد البحيرة (ليك) للإيمان والعطاء
 - المعهد النسائي للعمل الخيري
 - العلاقات العامة
 - البحوث

المحتويات

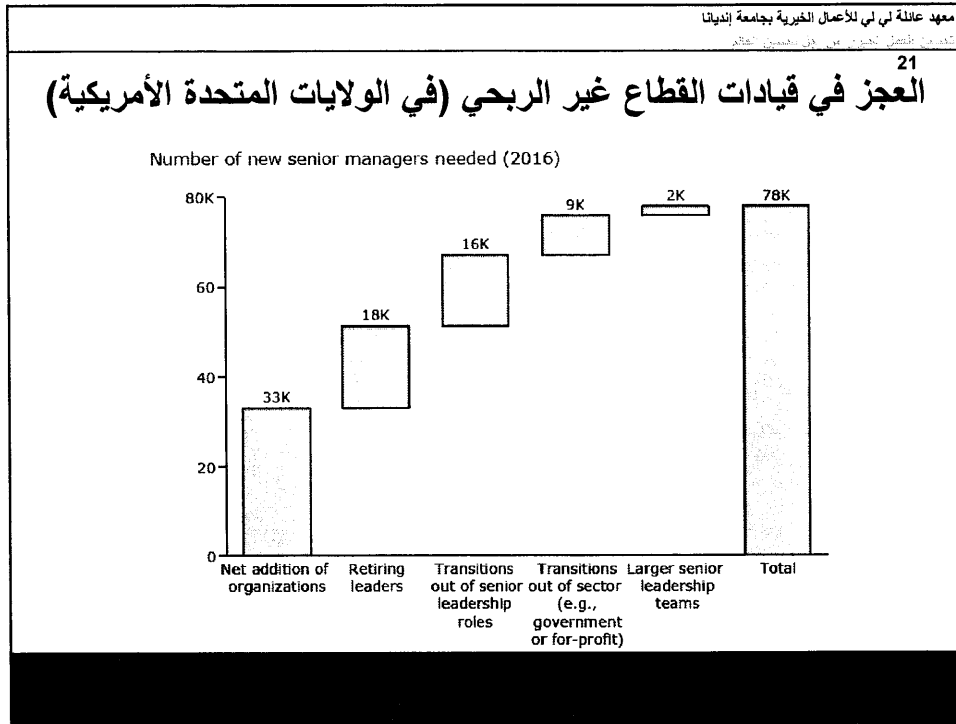
- ما هي الخدمات التي توفرها الجامعات للقطاع غير الربحي؟
- تعليم القوى العاملة المستقبلية
- توفير البيانات والأبحاث
- التأثير في السياسة العامة والآراء العامة

حجم العمالة في القطاع غير الربحي حسب الدولة



العمل²⁰ (بما يساوي عدد ساعات الدوام الكلي) حسب الدولة والقطاع الفرعي من 1995م إلى 2000م.

Country	Culture	Education	Health	Social Svcs	Environment	Development	Civic / Adv.	Foundations	International	Professional	n.e.c.	Total (thousands)
Percent of total civil society workforce*												
Argentina	13.8	31.5	9.8	13.5	1.6	15.7	1.8	0.1	0.8	8.2	3.2	659.4
Australia	22.7	17.9	14.9	23.6	1.4	10.4	2.9	0.2	0.4	3.3	2.4	579.7
Brazil	15.1	35.1	17.5	19.2	0.2	3.0	0.7	0.0	0.4	8.8	0.3	1173.8
Egypt	n/a											628.2
France	30.0	14.6	9.2	27.4	5.0	4.7	1.9	0.6	2.4	4.3	0.0	1981.5
Germany	19.7	7.6	21.8	27.2	2.8	4.4	3.3	1.0	1.6	4.2	6.4	2416.9
India	12.2	39.3	12.0	31.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	5035.0
Ireland	10.5	43.0	23.3	13.0	0.9	5.7	0.5	0.7	0.4	1.7	0.3	150.3
Israel	8.6	41.4	27.2	16.0	0.6	0.8	2.0	1.6	0.1	1.6	0.0	176.7
Italy	23.9	14.8	18.0	26.1	1.2	3.8	3.0	0.8	0.6	8.7	1.2	950.1
Japan	5.5	18.5	37.3	17.3	0.7	1.9	0.5	1.1	1.8	5.0	10.7	2635.2
Kenya	4.7	10.8	10.1	16.6	4.0	20.2	5.3	0.3	0.0	1.5	24.5	287.3
Mexico	5.4	30.7	8.4	16.3	1.8	1.2	0.8	0.8	0.0	33.6	0.0	141.0
Norway	41.2	13.2	6.0	14.0	0.6	4.3	6.3	0.2	2.9	13.1	0.3	163.0
Poland	32.7	22.2	8.7	19.5	1.7	1.0	1.0	0.4	1.0	10.8	3.0	154.6
South Africa	17.6	5.5	10.0	25.6	5.9	17.9	15.9	0.4	0.0	1.1	0.0	562.4
South Korea	4.9	40.5	25.8	15.5	0.0	0.0	9.9	0.0	0.0	3.4	0.0	535.4
Spain	15.2	20.6	10.5	30.8	3.0	9.2	5.9	0.1	2.8	1.8	0.2	726.8
Uganda	22.7	12.8	6.7	28.8	1.0	20.2	0.5	1.0	0.2	3.3	2.6	228.6
United Kingdom	27.5	25.4	8.0	16.0	2.4	12.5	1.8	1.3	2.4	1.5	1.2	2536.0
United States	9.0	18.5	34.2	22.1	1.0	4.0	4.9	1.0	0.3	3.9	1.1	13549.1
Developing / transitional	16.6	24.9	9.7	19.3	2.8	8.4	3.9	1.5	0.8	8.6	2.6	12720.2
Developed	21.4	20.4	16.5	20.2	1.7	5.2	4.2	0.6	1.3	4.8	1.7	28242.7
36 countries	18.8	22.9	13.7	19.7	2.3	7.5	4.0	1.1	1.0	6.9	2.2	40962.8



معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
مركز لدراسة القيادة في القطاع غير الربحي

22

العجز في قيادات القطاع غير الربحي - تابع

- توصلت دراسة متطلبات القيادة في المؤسسات غير الربحية ذات العائدات الأكبر من 250000 دولار (باستثناء المستشفيات ومؤسسات التعليم العالي) إلى ما يلي:
- بحلول عام 2016 ستحتاج هذه المؤسسات إلى جذب وتطوير قرابة 640000 ± 300000 مدير جديد - أي بما يعادل 2.4 مرة الموجدين حالياً.
- بحلول عام 2016 ستحتاج هذه المؤسسات قرابة 80000 مدير أول جديد سنوياً.

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا		
23		
خبرات المديرين التنفيذيين للمؤسسات غير الربحية في الولايات المتحدة		
منطقة خليج سان فرانسيسكو	المسح الوطني (%)	
		الجنس (عدد = 200)
46	34	ذكور
54	66	إناث
		العمر (عدد = 194)
10	18	أقل من 40
34	25	40 - 49
41	41	50 - 59
15	61	60 +
		التعليم (عدد = 194)
11	6	أقل من الدرجة الجامعية
89	94	درجة جامعية
51	62	درجة عليا
200	1932	حجم العينة

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا		
24		
تعليم المديرين التنفيذيين للمؤسسات غير الربحية		
النسبة المئوية	الإجمالي	
51	99	القيادات ذات المؤهلات المتقدمة (عدد = 194)
	124	إجمالي مؤهلات ما فوق درجة البكالوريوس
13	25	القيادات ذات المؤهلات الإدارية المتقدمة
	28	الدرجات في مجال الإدارة
	9	إدارة أعمال (MBA)
	5	إدارة عامة (MPA)
	4	إدارة المنظمات غير الربحية (MNA)
	3	دراسات منظمات
	2	تخطيط مدني / تخطيط عمراني
	2	إدارة نظم الصحة العقلية
	4	أخرى

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
المعهد الوطني للأعمال الخيرية - لي لي - جامعة إنديانا

25

تعليم المديرين التنفيذيين للمؤسسات غير الربحية - تابع

النسبة المئوية	الإجمالي	
43	84	القيادات ذات المؤهلات المتقدمة الأخرى
	96	الدرجات التطبيقية
	18	التعليم
	10	الاستشارات
	10	الفنون (المسرح/الدrama/الموسيقى/ماجستير فنون جميلة)
	7	دكتوراه في القانون
	5	الصحة العامة (ماجستير الصحة العامة)
	5	الأعمال الاجتماعية (ماجستير الأعمال الاجتماعية)
	5	التاريخ
	4	اللاهوت
	4	الهندسة
	4	علم الإنسان (الأنثروبولوجي)
	4	علم النفس
	3	العلاج الطبيعي
	3	الكيمياء
	2	علم أمراض النطق
	2	طب الأسنان
	10	أخرى

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
المعهد الوطني للأعمال الخيرية - لي لي - جامعة إنديانا

26

الخبرة المهنية للمديرين التنفيذيين للمؤسسات غير الربحية

النسبة المئوية	الإجمالي	
		خبرة عامة (عدد = 197)
65	129	منظمات غير ربحية
45	89	حكومية
58	115	أعمال تجارية
		خبرة بالقطاع الأسدي (عدد = 189)
59	111	منظمات غير ربحية
13	24	حكومية
29	54	أعمال تجارية
		خبرة إدارية (عدد = 195)
56	110	خبرة إدارية سابقة - عامة
6	12	خبرة إدارية سابقة - حكومية
21	40	خبرة إدارية سابقة - أعمال تجارية
39	76	خبرة إدارية سابقة - منظمات غير ربحية
25	48	خبرة كمدير تنفيذي سابق
		الطريق نحو موقع قيادي حالي (عدد = 188)
19	36	مؤسس
39	73	ترقية داخل منظمة غير ربحية حالية
24	45	تم التعاقد معه من داخل القطاع غير الربحي
18	36	تم التعاقد معه من خارج القطاع غير الربحي

تأثير الأداء على رواتب عينة من المواطنين الأمريكيين من محترفي جمع التبرعات

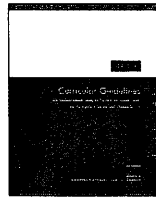
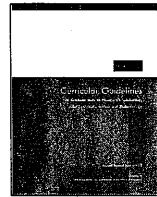
- بعد تثبيت العديد من المتغيرات الأخرى إحصائياً:
- يرتبط التعليم العالي والدراسات العليا بشكل هام وبعلاقة طردية مع أجور أعلى لموظفي جمع التبرعات.
- ترتبط الدراسات العليا بشكل هام وبعلاقة طردية مع أجور أعلى لمن يشغلون منصب رئيس التطوير (CDO)
- ترتبط شهادات التدريب بشكل هام وبعلاقة طردية مع مكافآت أعلى لمن يشغلون منصب رئيس التطوير (CDO)
- أيضاً كلما زاد المال الذي تجمعته المؤسسة الخيرية، كلما تحسن المقابل الذي يتحصل عليه رئيس التطوير (CDO)
- كلما زادت ضخامة وتشعب المؤسسات الخيرية، كلما تحسنت الرواتب بها
- يحصل النساء على راتب أقل بكثير مما يحصل عليه الرجال في المتوسط

ما هي تحديات تعليم القوى العاملة المستقبلية التي يمكن أن تلبي احتياجات القطاع؟

- هناك حاجة لبرامج مختلفة في مختلف مستويات التعليم.



- وضع مجلس المراكز الأكاديمية غير الربحية مبادئ توجيهية لمناهج البرامج الأكاديمية الخاصة بكل من:
 - المستوى الجامعي.
 - مستوى الدراسات العليا.



- تقدم كلية عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا دورات في جميع مستويات التعليم العالي (انظر الشريحة التالية).

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
مدرسة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

برامجنا الأكاديمية

- تعليم الطلاب وقيادات القطاع من خلال البرامج الأكاديمية.
- الدرجات العلمية المتوفرة:
- بكالوريوس الدراسات الخيرية (منذ عام 2010، ولأول مرة في العالم).
- ماجستير الدراسات الخيرية (منذ عام 1993، ولأول مرة في العالم).
- ماجستير الإدارة العامة (MPA) في إدارة المنظمات غير الربحية (بالاشتراك مع معهد الشؤون العامة وشؤون البيئة بجامعة إنديانا – SPEA).
- دكتوراه في الدراسات الخيرية (منذ عام 2003، ولأول مرة في العالم).
- دكتوراه في العديد من التخصصات.
- سلسلة منشورات.

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
مدرسة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

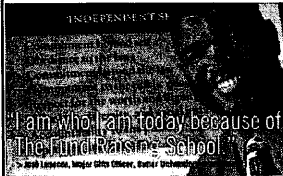
توسيع برامجنا الأكاديمية

- زيادة أعضاء هيئة التدريس:
- البحث لتوظيف 3 أعضاء هيئة تدريس على الأقل للعام الحالي، و3 للعام المقبل.
- ستكون خمسة مناصب من بين هذه المناصب الستة كراسي وقفية.
- كما أننا ننوي إضافة 10 أعضاء هيئة تدريس جدد خلال السنوات 5 – 7 القادمة.
- لدينا حالياً تسعة كراسي وقفية ممولة.
- المستهدف = 20.
- هدفنا هو جمع 100 مليون دولار: وقد وصلنا إلى 72.500.000 دولار حتى الآن.
- توسيع البرامج الأكاديمية لتضم 500 طالبا خلال 10 سنوات:
- المستهدف هو الوصول إلى 250 طالب دراسات عليا (ماجستير، ودكتوراه) خلال 10 سنوات.
- لدينا حالياً 160-170 طالب دراسات عليا بشكل مستقر.
- المستهدف هو الوصول إلى 250 تخصص جامعي خلال 10 سنوات.
- كان لدينا 5 تخصصات جامعية منذ 3 سنوات فقط، والآن لدينا أكثر من 50 تخصصاً

ما هي تحديات تعليم القوى العاملة المستقبلية التي يمكن أن تلبي احتياجات القطاع؟

- تتطلب الوظائف المختلفة بالمؤسسات غير الربحية تعليمًا مختلفًا.
- يندرج تحت محترفي العمل غير الربحي كل من: جامعي التبرعات، والمحاسبين، والمستشارين، والمعلمين، والباحثين، ونشطاء المجتمع، الخ.
- لكل فرع من فروع المعرفة المختلفة مبادئه التوجيهية البرمجية الخاصة، مثل:
 - المبادئ التوجيهية للرابطة الوطنية لمعاهد الشؤون العامة والإدارة.
 - مجلس اعتماد مؤسسات تعليم العمل الاجتماعي.
- تقدم كلية لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا تدريبًا متخصصًا في مجال جمع التبرعات (انظر الشريحة التالية).

كلية جمع التمويل



- تحسين وتعزيز الممارسة.
- مقر لكلية جمع التبرعات (TFRS) المشهورة عالميًا.
- قام بتدريب قرابة 98.000 ممارس خلال الخمس وعشرين سنة الماضية.
- يقوم حاليًا بتدريب قرابة 4.400 ممارس سنويًا على جمع التبرعات بطريقة أخلاقية وفعالة للمساعدة في بناء القدرات التنظيمية.
- تقديم دورات على الإنترنت وغير ذلك من الموارد عن جمع التبرعات والعطاء الخيري.

المحتويات

• ما هي الخدمات التي تقدمها الجامعات للقطاع غير الربحي؟

- تعليم القوى العاملة المستقبلية.
- توفير البيانات والأبحاث.
- التأثير في السياسة العامة والآراء العامة.

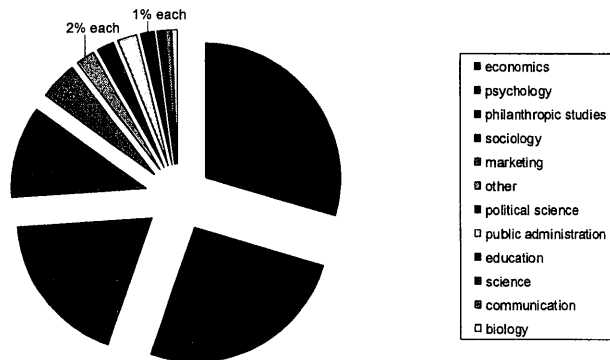
هل الجامعات مسئولة عن توفير البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

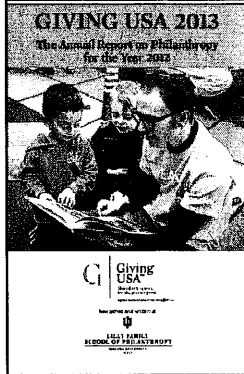
- تنشأ مسؤولية تقديم الخدمات – بشكل عام – نتيجة التزام تجاه جهة التمويل. وفي الولايات المتحدة تكون:
 - الجامعات الحكومية مسئولة عن الشئون العامة بسبب الدعم المالي الحكومي المركزي أو المحلي.
 - كل من الجامعات الحكومية والخاصة مسئولة عن العلاقات العامة بسبب الدعم الاتحادي والتبرعات الخيرية.
 - المؤسسات الأخرى التي تتلقى تمويلا عاما مسئولة عن الشئون العامة (مثل: المركز الوطني للإحصائيات الخيرية).
 - على الرغم من أن هذه المؤسسات مسئولة عن توفير البيانات والأبحاث، إلا أنها ليست ملزمة بتوفيرها مجانا.

المصادر الأخرى التي توفر البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

- مؤسسات الفكر والرأي، مثل: المركز الوطني للإحصائيات الخيرية بالمعهد الحضري، ومعهد بروكينغز، ومعهد أميركان إنتربرايز.
- المؤسسات الداعمة للقطاع غير الربحي، مثل: مركز المؤسسة، ومجلس المؤسسات، والقطاع المستقل.
- المؤسسات العاملة: صندوق الائتمان الخيري PEW.
- الإعلام: جريدة وقائع العطاء (كرويكلز أون فيلانثروبي)، وجريدة أوقات العمل غير الربحي (نان بروفيت تايمز).
- الهيئات الحكومية: مصلحة الضرائب، ووزارة الخزانة، وهيئة قضايا الدولة، ولجان الكونجرس، ومكتب البيت الأبيض للابتكار المجتمعي.
- بالنسبة للشركات التي تسعى للربح: تحاول شركات الاستشارات خلق وتعزيز وجود مؤثر لها في هذا القطاع.

الهيكل التخصصي لأبحاث الأعمال الخيرية

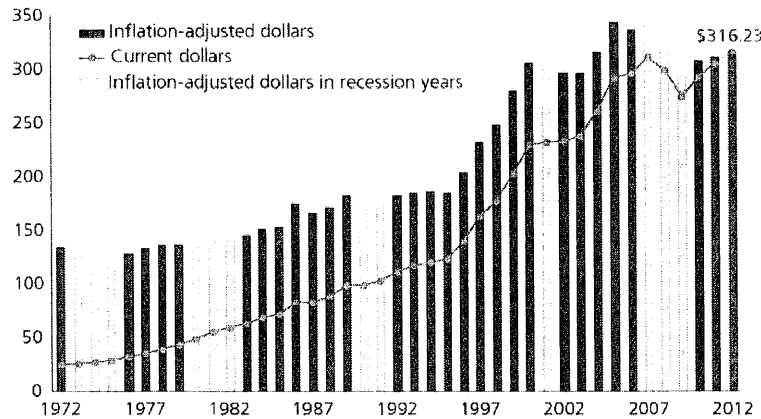




التبرع للولايات المتحدة الأمريكية

- تقدير كلا من:
- مصادر التبرعات.
- المبالغ الواردة حسب نوع المؤسسة
- أنشأت بواسطة مؤسسة التبرع للولايات المتحدة الأمريكية.
- أصبحت ممكنة بفضل مساهمات العديد من الجهات.
- بدأت في عام 1956 بواسطة الجمعية الأمريكية لمجلس جمع التبرعات، والآن أصبح معهد التبرعات: رائد استشارات المنظمات غير الربحية.
- التقرير السنوي الأكثر شمولاً عن العطاء الخيري في الولايات المتحدة.

إجمالي التبرعات بمليارات الدولارات (1972 – 2012)





معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
المؤسس: ألفريد إ. لي، دكتور في الفلسفة، أستاذ

التحديات التي تواجه توفير البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

- تحتاج الأعمال البحثية في مجال الأعمال الخيرية إلى المزيد من التكامل مع التخصصات المختلفة.
- «يجب على الباحثين المهتمين بأبحاث العمل التطوعي البحث بوعي عن مدخلات مشتركة بين التخصصات المختلفة» (سميث 1975).

↓ ↓ ↓

- تم إنشاء العديد من الكيانات لتعزيز الخطاب متعدد التخصصات، ومن بينها:
 - المؤتمرات التي تنظمها: جمعية أبحاث المنظمات غير الربحية والعمل التطوعي (ARNOVA)، والجمعية الدولية لأبحاث القطاع الثالث (ISTR).
 - الدوريات الأكاديمية: مجلة القطاع غير الربحي والتطوعي الربع سنوية (NVSQ)، الإدارة والقيادة غير الربحية (NML)، تقرير المؤسسة، والجريدة الدولية للمنظمات غير الربحية والتطوعية (Voluntas)، وغير ذلك في السياسة والمجالات ذات الصلة.

ما هي التحديات التي تواجه توفير البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

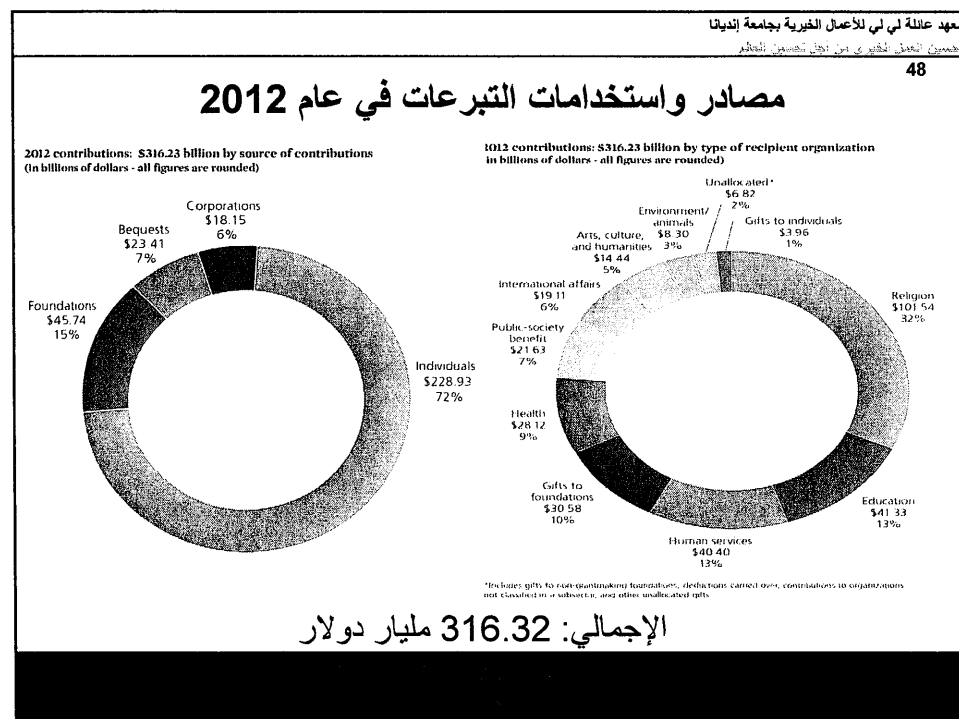
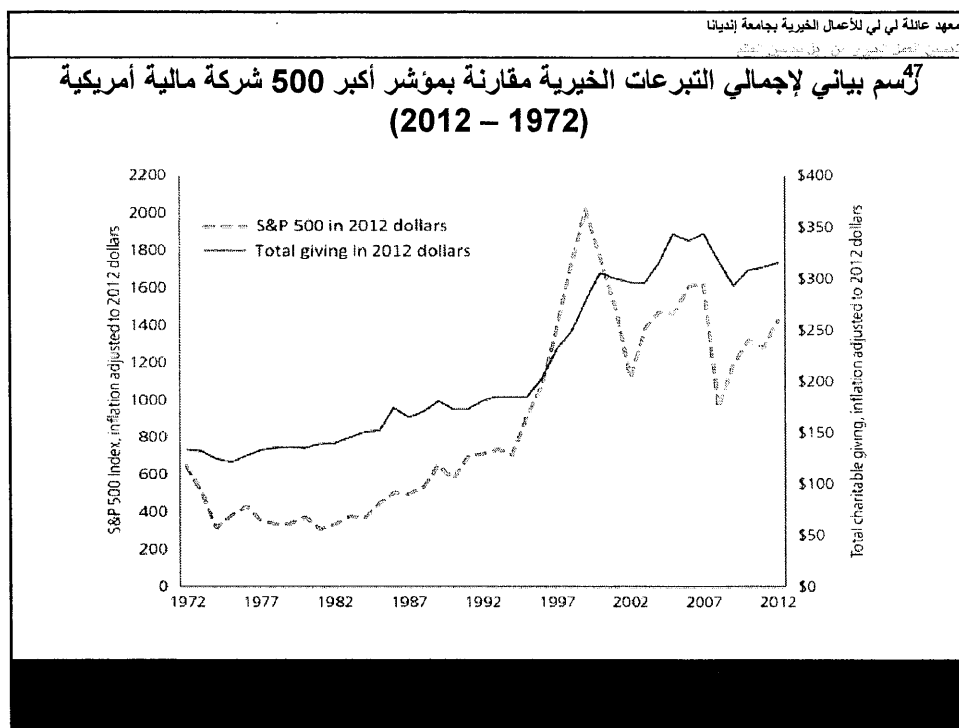
- قام عدد من العلماء بتحديد الحاجة إلى إدخال تحسينات محددة في المنهجيات المتبعة، على سبيل المثال:
- تعثرت دراسة الجمعيات نتيجة صعوبة بناء أطر كافية لعملية أخذ العينات (جرونييرج 1989).
- يكون لتصميم الدراسات المسحية أثر كبير على ردود المتجاوبين (روني وآخرون: 2006، 2005، 2005، 2004، 2003، 2002، 2001).



- استعراض أساليب البحث ومحاولة تحديد ومعالجة نقاط الضعف المنهجية في البحوث الحالية.

ما هي التحديات التي تواجه توفير البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

- يحتاج البحث في مجال الأعمال الخيرية إلى تكامل أفضل بين الاهتمامات الأكاديمية واحتياجات الممارسين.
- توماس وكيلمان (1994)
- بعد دراسة المشاركين في أكاديمية الإدارة وجد أن:
 - رأى 76% أن معظم الأبحاث المؤسسية التي تنشر بالدوريات العلمية تتميز بالدقة الكافية.
 - اعتبر 79% أن هذه الأبحاث ليست ذات صلة بالقدر الكافي.
- بوشاوس وسوا (2012)
- قارنت الدراسة بين 447 ورقة ومذكرة بحث نشرت في دورية القطاع غير الربحي والتطوعي الربع سنوية (NVSQ) بين عامي 2000، 2010.
- وجد أن 95 مقال فقط من 304 جاءت نتائجها واضحة الصلة بواضعي السياسات والممارسين (يتبع في الشريحة التالية).



التحديات التي تواجه توفير البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

• التكاليف

- يجب الفصل بين توقع أبحاث عالية الجودة، والأبحاث المجانية أو شبه المجانية.
- تفاقمت الأزمة بسبب الإنترنت حيث تتاح الكثير من المعلومات المجانية.
- ولكن طبعاً بتفاوت كبير من حيث النقاء وجودة.
- يريد العملاء أبحاثاً: أكبر، وأفضل، وأسرع، وأرخص!
- ولكن،
- الأكبر يكلف أكثر!
- الأفضل يكلف أكثر!
- الأسرع يكلف أكثر!

- (يتبع في الشريحة التالية).

ما هي التحديات التي تواجه توفير البيانات والأبحاث للقطاع غير الربحي؟

- لا يمكن أن يعزى خطأ التفاوت بين احتياجات الممارسين والبحث العلمي إلى أي طرف من الطرفين
- " غالباً ما يكون الممارسون غير مدركين جيداً لما يريدونه أو يحتاجونه من البحث. ويمكننا ببساطة أن نقول إن إشكالية تصميم البحث، وهو الأمر الضروري لإجراء بحوث سياسية مفيدة تشكل تحدياً فكرياً صعباً " (كاتز 1999:80).



- أنشأت جامعة إنديانا مبادرة «تحويل البحث إلى ممارسة».
- طور مجلس المراكز الأكاديمية غير الربحية «مؤشرات الجودة في المراكز الأكاديمية غير الربحية».
- تنتج كلية عائلة لي لي للأعمال الخيرية في جامعة إنديانا بحثاً موجهة نحو الممارسين (انظر الشريحة التالية).

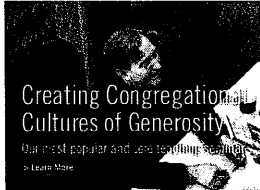
معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تخصص: العمل الخيري في بيئة الأعمال الخيرية

المعاهد

- يتناول المعهد النسائي للأعمال الخيرية الدور الذي تلعبه المرأة في العمل الخيري من خلال البحوث، والتعليم والتدريب.



- يعزز معهد البحيرة (ليك) للإيمان والعطاء الوصول لفهم أعمق للطرق التي يمكن للإيمان أن يلهم بها ويعلم قيمة العطاء.



معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تخصص: العمل الخيري في بيئة الأعمال الخيرية

أبحاثنا

- الأبحاث تفيد الممارسة والممارسة تفيد الأبحاث
- البحوث الأكاديمية والتطبيقية حول العطاء والعمل التطوعي، وإدارة المؤسسات غير الربحية.
- من بين بعض المشروعات الهامة:
 - تبرع الولايات المتحدة الأمريكية
 - مركز دراسات خبراء العمل الخيري.
 - برنامج الأعمال الخيرية للأثرياء التابع لبنك أمريكا (بنك أوف أمريكا)
 - قائمة المليون دولار

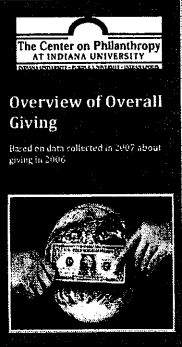
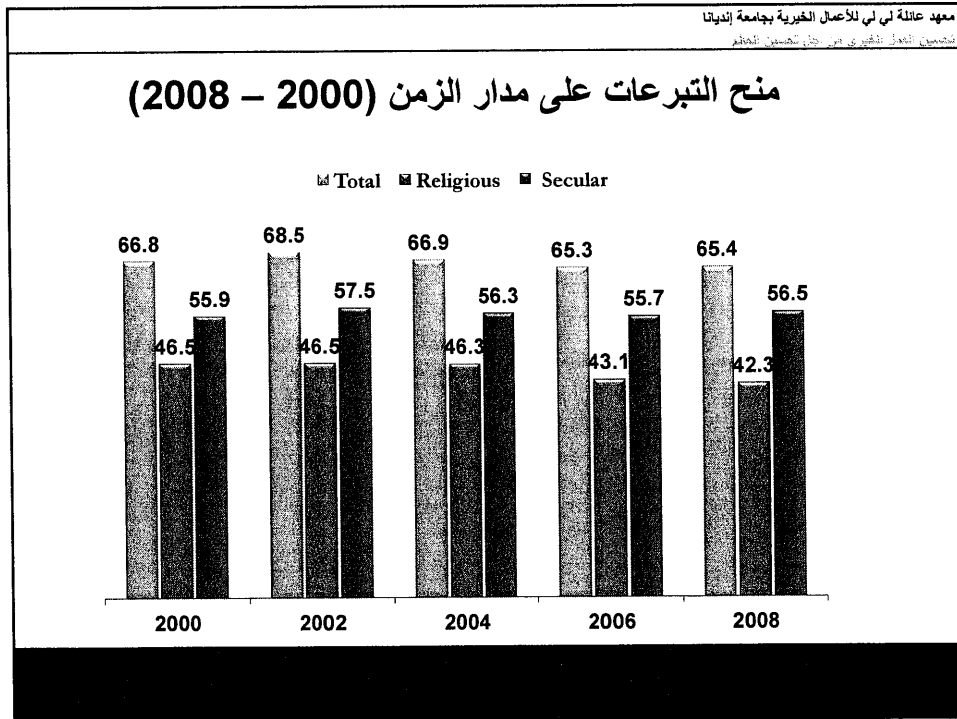


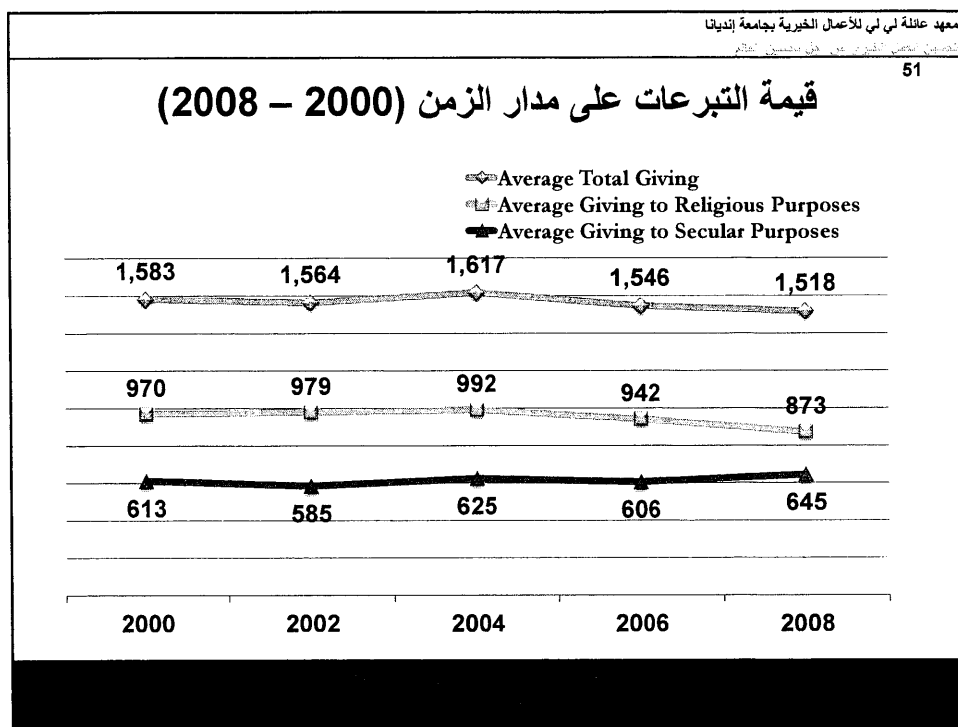
معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
 49

دراسات مركز خبراء الأعمال الخيرية

- نفذت بالتعاون مع مركز دراسات خبراء ديناميكا الدخل جامعة ميتشغان.
- أكبر وأطول دراسة فريق خبراء في العالم. وبدأت في تتبع 5000 أسرة في 68.
- أضيفت وحدة الأعمال الخيرية في 2002.
- يتم الآن مقابلة قرابة 8000 أسرة.
- بحث مكلف: قرابة 1.000.000 دولار للمرحلة الأولى؛ و 700,000 دولار للمرحلة الحالية، ولا يشمل ذلك تكلفة التحليل.

Overview of Overall Giving
 Based on data collected in 2007 about giving in 2006



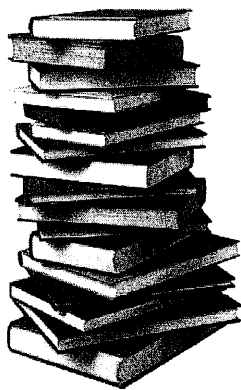
معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تقديم الأعمال الخيرية من قبل المتطوعين المتطوعين

متوسط الدخل والثروة حسب الاستمرارية في تقديم التبرعات

نوع الجهة المانحة (متوسط)	مستمر (3 سنوات)	متكرر (2 سنة)	عرضي (1 سنة)	غير متبرع
	89441 دولار	71155 دولار	43205 دولار	29229 دولار
	344188 دولار	217031 دولار	116625 دولار	43111 دولار
	%56	%29		%15

نوع الجهة المانحة	متوسط (3 سنوات)	متوسط (2 سنة)	متوسط (1 سنة)	متوسط	غير متبرع
	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	-
	2659 دولار	1022 دولار	400 دولار	406 دولار	150 دولار
					-

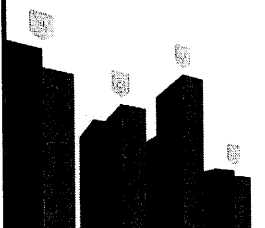
أمثلة على البحوث المنفذة في مركز دراسات خبراء الأعمال الخيرية: التنبؤ بالتبرعات



- انتقال فضيلة الكرم من جيل إلى جيل.
- تبرعات المرأة 2010 و 2012
- استمرارية الجهات المانحة.
- التبرع من المصادر المختلفة للدخل والثروة.
- لم تكن تلك الأبحاث لتنفيذ من دون مركز دراسات خبراء الأعمال الخيرية

دراسة الأعمال الخيرية للأثرياء

The 2012 Bank of America Study of
High Net Worth Philanthropy
Issues driving charitable activities among wealthy households
November 2012

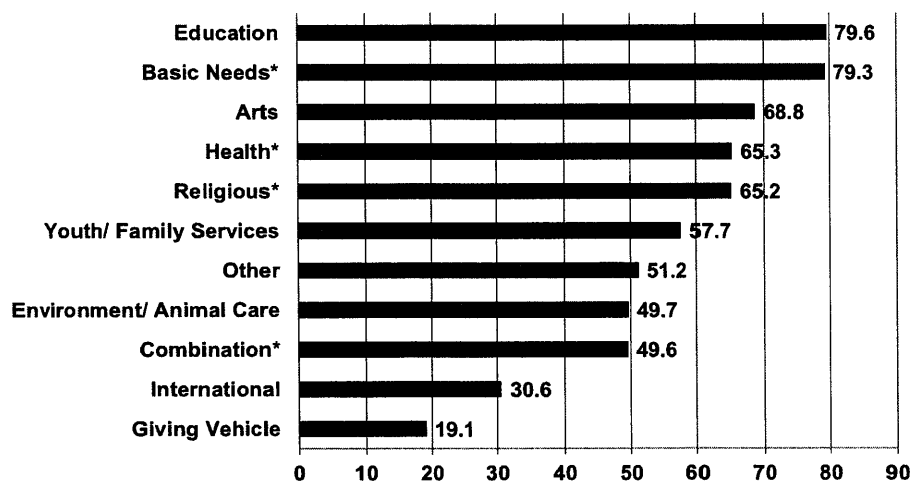


- برعاية بنك أوف أمريكا.
- نشرت في أعوام 2006، 2008، 2010، 2012.
- توجيه الموارد نحو العائلات الثرية.
- عينة علمية عشوائية (عام 2012، عدد = 701).
- أبحاث سابقة تعتمد على قوائم العملاء.
- يتضمن أي أسرة ذات دخل سنوي أكثر من 200.000 دولار و / أو ثروة أكثر من 1.000.000 دولار (باستثناء قيمة المنزل). كان يجب أن يكون محل الإقامة الرئيسي لجميع أفراد العينة هو الولايات المتحدة.

دراسة الأعمال الخيرية للأثرياء

- التزام بالأعمال غير الربحية.
- في عام 2011 تبرع 95% من ذوي الدخل المرتفع للجمعيات الخيرية.
- في عام 2011 كان متوسط التبرعات المقدمة من الأسر ذات الدخل المرتفع 52,770 دولار (بانخفاض قدره 7% عن عام 2009).
- على نحو غير متناسب يأتي النصيب الأكبر من إجمالي تبرعات الأفراد في الولايات المتحدة من الأفراد ذوي الدخل المرتفع.
- يتبرع أعلى 10% تقريبا بثلاثي جميع الهبات المنزلية.
- وصلت تبرعات أعلى 1% إلى 37% من إجمالي المساهمات لعام 2009.
- وصلت تبرعات أعلى 0.1% إلى 18%.

النسبة المئوية للأسر عالية الدخل التي تبرعت لكل فئة مستفيدة للعام 2011



معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تحت إشراف: دكتور جيمس ج. لي، دكتور جيمس ج. لي

57

متوسط تبرعات الأسر ذات الدخل المرتفع في عامي 2009 و 2011، حسب الفئة الخيرية

الفرق % (2011 - 2009)	متوسط التبرعات 2011	متوسط التبرعات 2009	
6.8%	52,770 دولار	56,621 دولار	الإجمالي
3.1%	10,144 دولار	10,467 دولار	شؤون دينية
5.9%	46,216 دولار	49,111 دولار	طفول متنوعة
40.6%	18,798 دولار	13,374 دولار	التعليم
21.3%	5,831 دولار	4,808 دولار	تبرعات دولية
17.5%	3,643 دولار	3,101 دولار	احتياجات أساسية
7.9%	5,102 دولار	4,728 دولار	الصحة
0.3%	77,150 دولار	79,526 دولار	التبرع بالسيارات
11.0%	7,125 دولار	8,009 دولار	خدمات عاطفية / شتوية
23.9%	2,718 دولار	3,574 دولار	رعاية بالحيوان / بالبيئة
25.6%	4,087 دولار	5,493 دولار	أكثر من فئة
27.5%	4,810 دولار	6,633 دولار	أخرى
31.8%	3,952 دولار	5,798 دولار	غير متفرقة

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تحت إشراف: دكتور جيمس ج. لي، دكتور جيمس ج. لي

58

القيم والدوافع والتوقعات

- يشرك 33.4% من المتبرعين ذوي الدخل المرتفع الأطفال في اتخاذ قرارات التبرع.
- اتخذ 45.5% من أفراد عينة ذوي الدخل المرتفع قرارات التبرع جعلت أسرهم الخيرية بالاشتراك مع شريك الحياة.




- استشهد 74% من الأثرياء بجملة «إحداث تأثير» باعتبارها الدافع الأساسي للتبرع (بزيادة عن نسبة 72.4% في عام 2009).

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
تأسس في عام 1984 من أجل تحسين العالم

59

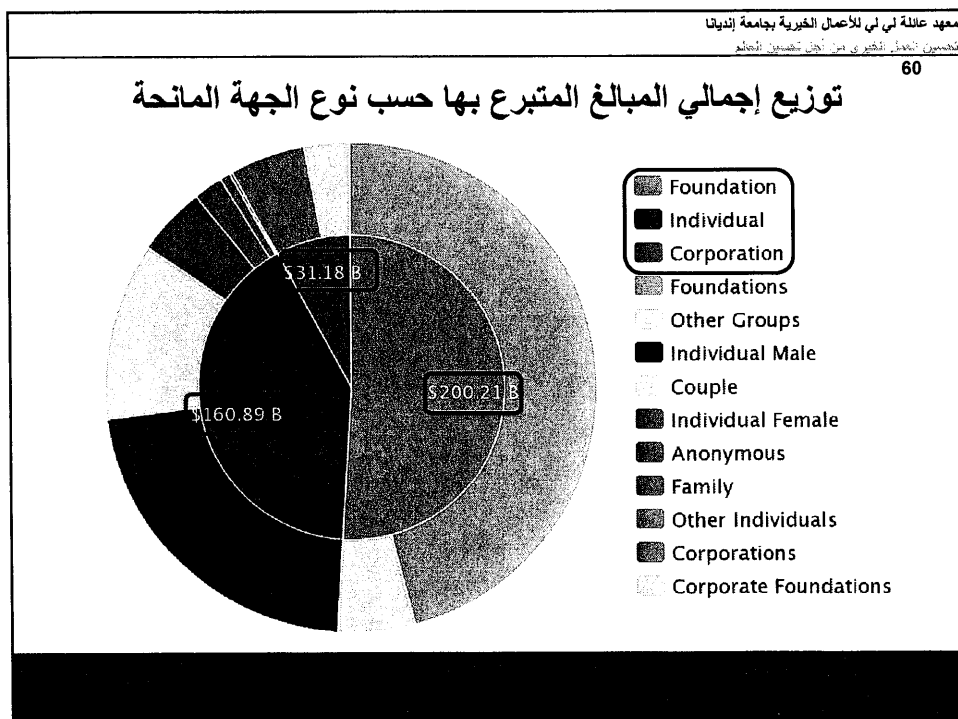
milliondollar LIST
SCALING PHILANTHROPY

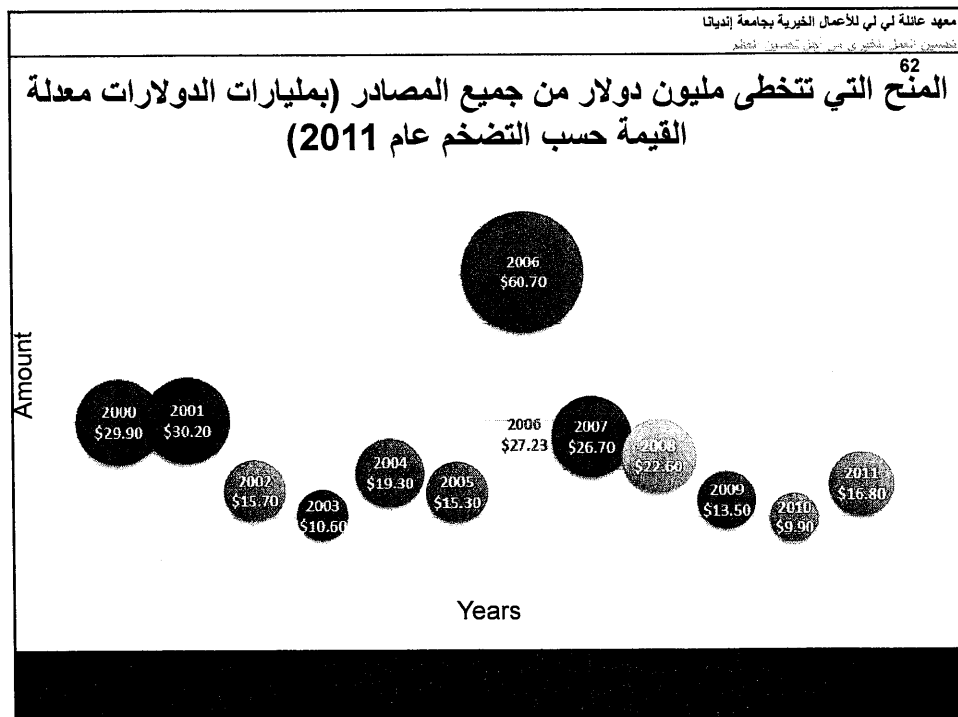
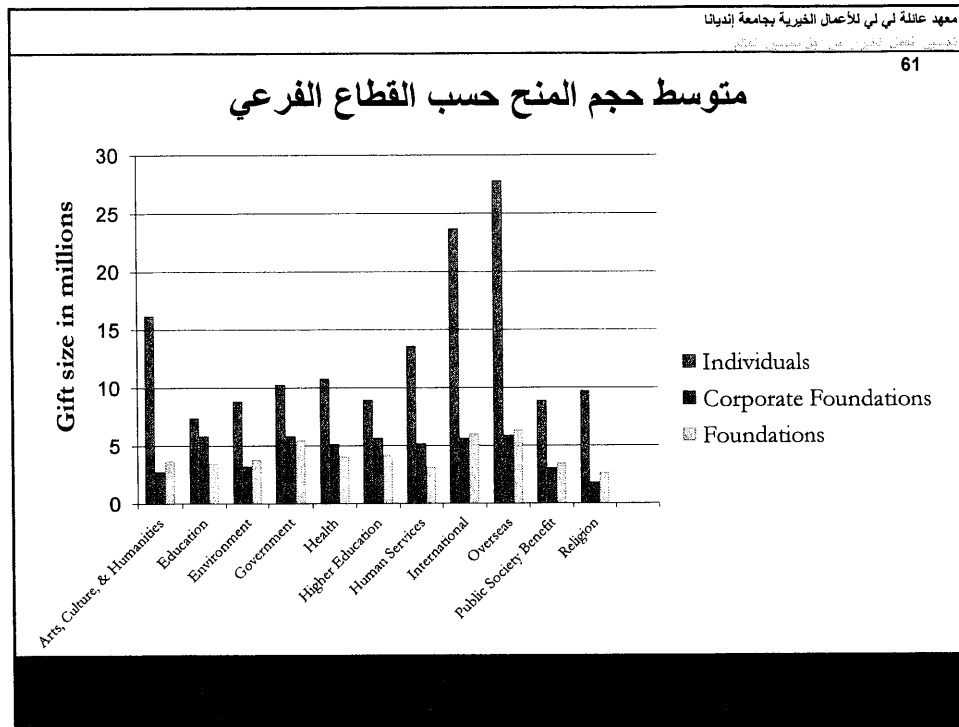
قائمة المليون دولار

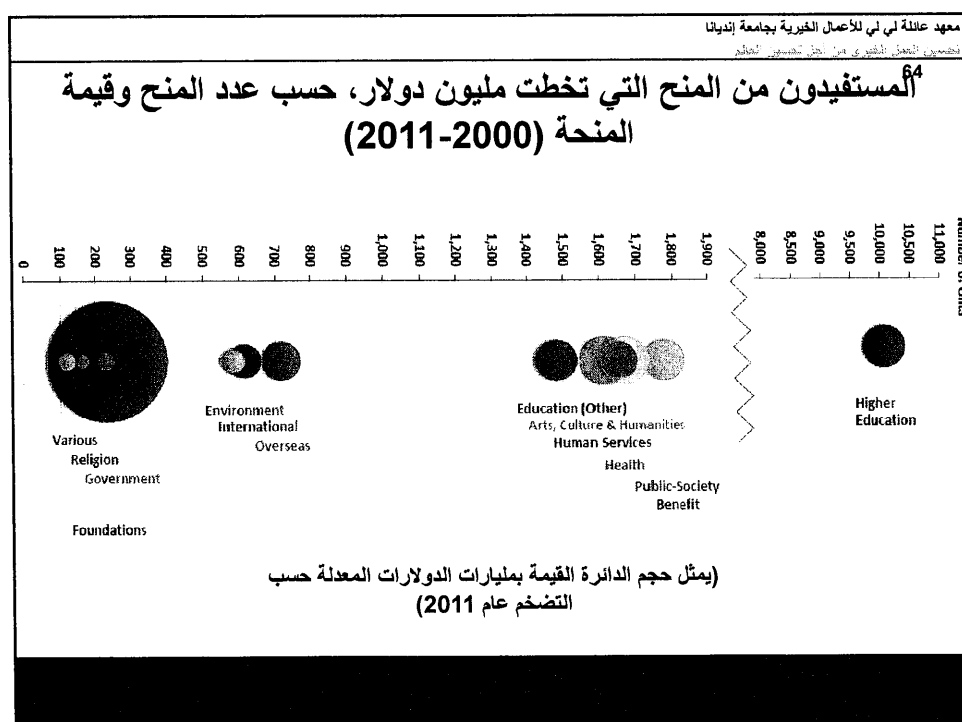
Monography and Summary Statistics
October 2011

الأهداف:

- تعزيز المعرفة بمانحي التبرعات على نطاق واسع.
- جعل تلك المعرفة شفافة ويسهل الوصول إليها جدا.
- مجموعة بيانات فريدة توفر رؤية متعمقة لتبرعات ذوي الدخل المرتفع.
- إجمالي 67373 منحة (بقيمة أكثر من 1 مليون دولار +) من 2000 إلى 2011.
- تمنح منظورا فريدا عن اتجاهات التبرعات على أعلى مستويات الأميركيين الأثرياء والشركات الناجحة والمؤسسات وغيرها من الجهات المانحة غير الربحية.





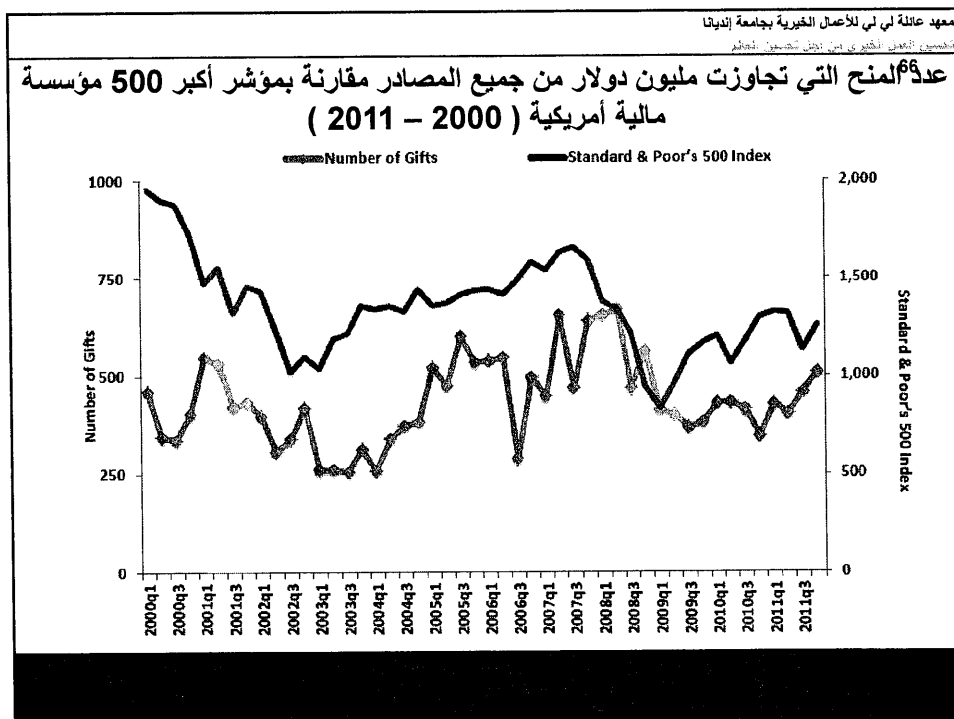


معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا
التمويل الخيري من قبل دافوس ستانفورد

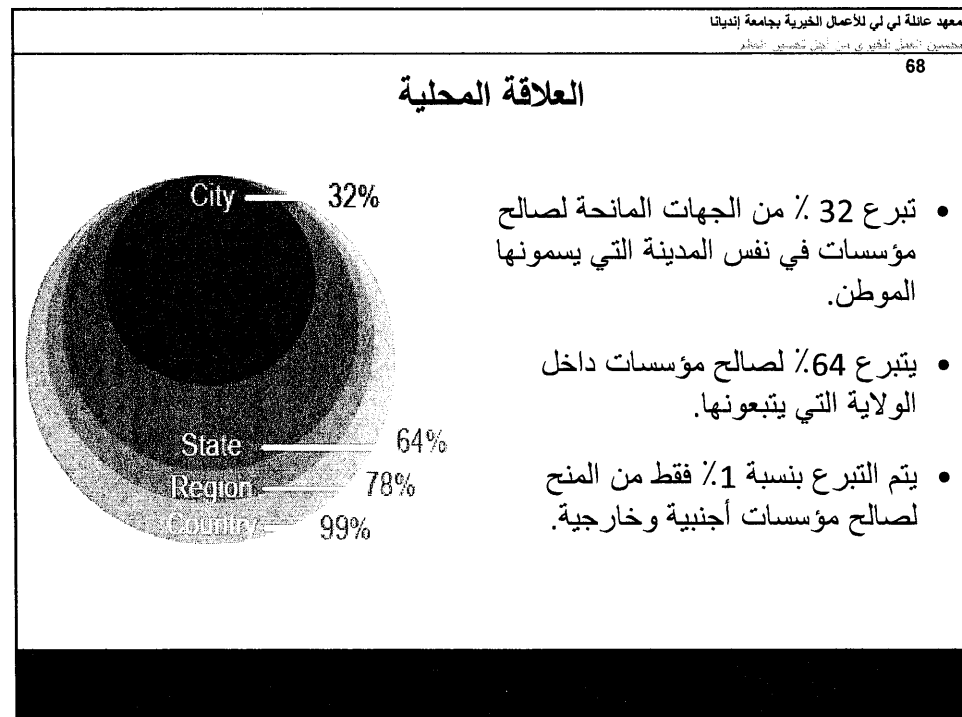
65

**المستفيدون من المنح التي تخطت مليون دولار (2000 – 2011)
(بمليارات الدولارات معدلة القيمة حسب التضخم عام 2011)**

نوع المؤسسة المستفيدة	العدد (% من الإجمالي)	القيمة بالدولار (% من الإجمالي)
التعليم العالي	10.073 (48.1%)	86 دولار (31.7%)
لمصلحة المجتمع العام	1.780 (8.5%)	11 دولار (4.1%)
الصحة	1.670 (8.0%)	15 دولار (5.6%)
الخدمات الإنسانية	1.654 (7.9%)	9 دولار (3.2%)
الفنون، والثقافة، والإنسانيات	1.613 (7.7%)	15 دولار (5.7%)
التعليم (أخرى)	1.482 (7.1%)	11 دولار (4.1%)
وراء البحار	718 (3.4%)	10 دولار (3.7%)
دولي	615 (2.9%)	8 دولار (2.8%)
بيئة	584 (2.8%)	4 دولار (1.3%)
مؤسسات	235 (1.1%)	97 دولار (35.7%)
حكومة	231 (1.1%)	2 دولار (0.8%)
ديني	165 (0.8%)	1 دولار (0.5%)
متنوع	121 (0.6%)	2 دولار (0.8%)



معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا				
67				
المنح الضخمة كحصة بقائمة المليون دولار حسب الجهة المانحة (2012-2000)				
نوع الجهة المانحة	العدد الإجمالي للمنح الضخمة	القيمة الإجمالية للمنح الضخمة بالدولار	% للعدد الإجمالي لمنح المليون دولار حسب الجهة المانحة	% للقيمة الإجمالية لمنح المليون دولار حسب الجهة المانحة
شركات	72	13.100.000.000	%1.14	%37.43
مؤسسات	425	50.400.000.000	%0.79	%22.11
أفراد	362	136.000.000.000	%4.09	%72.73
الإجمالي	859	199.000.000.000	-	-



المحتويات

- ما هي الخدمات التي تقدمها الجامعات للقطاع غير الربحي؟
- تعليم القوى العاملة المستقبلية.
- توفير البيانات والأبحاث.
- التأثير في السياسة العامة والآراء العامة.

ما هي التحديات التي تواجه التأثير في السياسة العامة وتثقيف الجمهور حول العمل الخيري؟

- قد يختلف الأكاديميون والممارسون بالقطاع غير الربحي حول كيفية تشكيل الأفكار العامة حول العمل الخيري.
- على سبيل المثال:

مقال من جريدة وقائع الأعمال الخيرية

من موقع مستكشف الأعمال الخيرية



Shawn Spence, for The Chronicle

The economist Richard Steinberg says his projections show that a charity that spends a lot on fundraising in its early days could have more left over for its mission than one that skimps.



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

median among all of the charities we rate.

Fundraising Expenses

Percent of total functional expenses spent on fundraising (lower is better)

Converted Score: 10 7.5 5

ما هي التحديات التي تواجه التأثير في السياسة العامة وتنقيف الجمهور حول العمل الخيري؟

- يصعب أحياناً تحويل انطباعات وسائل الإعلام، والشائعات والخرافات من كونها "حقيقة" في أذهان الناس إلى أسطورة مفضوحة.
- الخرافة 1: "إن الناس لا يتبرع إلا بسبب الخصم الضريبي".
- على العكس: "إن معدلات الخصم الضريبي لا تهم على الإطلاق".
- الخرافة 2: "الجمعيات الخيرية ذات الكفاءة تكون تكاليفها العامة منخفضة".
- الخرافة 3: "الجمعيات الخيرية ذات الكفاءة تكون تكاليف جمع التبرعات بها منخفضة".
- الخرافة 4: "تنفق الجمعيات الخيرية ذات الكفاءة معظم أموالها على البرامج".
- الخرافة 5: "التبرع للفقراء يجب أن يعفى من الضرائب".

ما هي التحديات التي تواجه التأثير في السياسة العامة وتنقيف الجمهور حول العمل الخيري؟

- قد يسعى الأكاديميون والمؤسسات لتحقيق أهداف سياسات عامة مختلفة.
- وضع جدول أعمال متحرر / محافظ لتكوين خلايا تفكير لمناقشة السياسات العامة.
- "منبر المؤسسة"



- تتعمل كلية لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا لزيادة الوعي في العمل الخيري المجتمعي عن طريق العلاقات العامة (انظر الشريحة التالية).

العلاقات العامة لدينا

- زيادة الوعي للعمل الخيري المجتمعي عن طريق العلاقات العامة
- 500 مقابلة إعلامية سنوياً.
- العشرات من العروض لمجموعات وطنية ومحلية.
- توفير المعلومات لواقعي السياسات.
- الندوات السنوية.
- مجلة ونشرة إخبارية إلكترونية لتغطية قضايا العمل الخيري.

التأثير على السياسة العامة في برامج جامعات أخرى

جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا (أستراليا): رائدة إنشاء خريطة حسابات وطنية قياسية (NSCOA) للقطاع غير الربحي

- في عام 2010 أنشأ المركز الاستراتيجي للدراسات غير الربحية (ACPNS) في جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا أول خريطة حسابات وطنية قياسية (NSCOA) على الإطلاق للمنظمات غير الهادفة للربح، واعتمدها مجلس الحكومة الأسترالية (COAG).
- وقد تم توفير وقتا كبيرا وجهدا وتكاليف نتيجة إنهاء 90٪ من المصطلحات الأصلية التي تتجاوز المائتين والتي كانت مستخدمة من قبل الجهات الحكومية في سعيها للامتثال. كما مكن التعريف الصارم الواضح للبيانات الناتجة المكتوبة في 211 سطر (قاموس بيانات كامل) من الحصول على بيانات موثوقة للاستخدام السياسي والمجتمعي.
- خريطة الحسابات القياسية (وقاموس البيانات):

<https://wiki.qut.edu.au/download/attachments/97066198/FOR+BRCWG+Proposed+national+SCOA+220310+agreed+April+20.pdf?version=1&modificationDate=1271829618000>

1829618000

التأثير على السياسة العامة في برامج جامعات أخرى

مركز العطاء الخيري والأعمال الخيرية (CGAP) التابع لمجلس البحوث الاجتماعية والاقتصادية (ESRC) في جامعة سيتي لندن: تحدي حدود البحوث والسياسات والممارسة

- تأسس المركز في عام 2008 لاستكشاف ثلاث موضوعات بحثية رئيسية: تبرعات الأفراد والشركات، وإعادة التوزيع الخيري الاجتماعي، ومؤسسات التبرعات الخيرية.
- زيادة تأثير البحث العلمي على السياسات من خلال:
 - المشاركة في المشاورات والمناقشات حول القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياسات.
 - الاستجابة لعدد من الإعلانات الحكومية.
 - تطوير علاقات مستمرة وقوية مع الإعلام العام والمتخصص لتمكين نشر البحوث على نطاق أوسع.
- "يجب أن يبدأ إحداث تأثير بالأبحاث باعتراف صادق بالاحتياجات المعرفية المختلفة لكل من الممارسين وواضعي السياسات والأكاديميين" من أقوال مدير المركز المشارك البروفيسور كاثي فاروه.

التأثير على السياسة العامة في برامج جامعات أخرى

برنامج الدراسات غير الربحية بمعهد أندرو يونغ للدراسات السياسية في جامعة ولاية جورجيا: إنشاء منتدى السياسات غير الربحية

- تتمثل رسالة منتدى السياسات غير الربحية (NPF) في العمل كدورية دولية تنشر الأبحاث والتحليلات الأصلية المتعلقة بقضايا السياسة العامة وعملية السياسة العامة الهامة لعمل المنظمات غير الربحية.
- ينشر منتدى السياسات غير الربحية موضوعا واحدا سنويا، ويتم تناول كل موضوع من موضوعات المنتدى من خلال خمس مقالات بحثية وملحق خاص قد يكون مراجعة لكتاب، أو مقابلات، أو دراسات حالة، أو تقارير بحثية.
- والمقصود من المنتدى هو مساعدة صناع القرار في وضع سياسات أكثر فعالية، وتحفيز مشاركة ودعم أكبر من جانب الجمهور، وتعزيز سياسات أكثر ملاءمة للقطاع غير الربحي.

77	معهد عائلة ليلى للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا التأثير على السياسات العامة في برامج جامعات أخرى
	التأثير على السياسات العامة في برامج جامعات أخرى مركز الأعمال الخيرية والسياسة العامة في جامعة جنوب كاليفورنيا: تعزيز الشراكات بين المنظمات الخيرية والحكومة • في عام 2012 نشر مركز الأعمال الخيرية والسياسة العامة تقريراً بعنوان <i>المنظمات الخيرية والحكومة بدأ بيد: دور مكاتب الشراكات الاستراتيجية في حل المشاكل العامة</i>، الذي يتناول "مكاتب الشراكات الاستراتيجية" (OSPs) وهي تعد شكلاً مؤسسياً جديداً لتسهيل عقد الشراكات بين المنظمات الخيرية والحكومة. • وبسبب هذا البحث شارك المركز في إنشاء مكاتب للشراكات الاستراتيجية في أجهزة الدولة. وقد وجهت دعوة للمركز لتقديم عرض حول مكاتب الشراكات الاستراتيجية في البيت الأبيض في مايو الماضي.

78	معهد عائلة ليلى للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا التأثير على السياسات العامة في برامج جامعات أخرى
	التأثير على السياسات العامة في برامج جامعات أخرى مركز استراتيجية وإدارة المؤسسات غير الربحية التابع لكلية باروخ في جامعة سيتي في نيويورك : تزويد واضعي السياسات بالمعلومات • بسبب الركود الاقتصادي وتغير السياسات أصبحت المؤسسات غير الربحية لرعاية الطفل في نيويورك تعمل في ظل احتياطات مالية بسيطة جداً. • برعاية مجلس الأسرة وهيئات رعاية الطفولة (COFCCA) نفذ مركز استراتيجية وإدارة المؤسسات غير الربحية التابع لكلية باروخ بحثاً حول السلامة المالية للمنظمات غير الربحية لرعاية الطفل في نيويورك لإطلاع صانعي السياسات على الوضع المالي لهذه المنظمات وسبل إدارتها . • تشير الدراسة إلى أن الصعوبات المالية التي تواجه هذه المؤسسات ليست نتيجة لسوء الإدارة المالية، بل إن نقص الإيرادات هي قضيتها الأكبر. ويدعو الباحثون إلى زيادة التمويل الحكومي للمؤسسات غير الربحية لرعاية الطفل. • استناداً إلى نتائج الدراسة يطرح المركز اقتراحات لشركاء القطاع العام حول أفضل سبل توفير المعلومات للجهات المانحة العامة الخاصة بالواقع المالي لهذه المؤسسات غير الربحية وكيفية التعرف على التكاليف الحقيقية لإدارة ورقابة وتأسيس الدعم.

التأثير على السياسة العامة في برامج جامعات أخرى

- يوجد عدة مئات من البرامج الرسمية في جميع أنحاء العالم تهتم بدراسة العمل الخيري والمؤسسات غير الربحية.
- تضم جمعية بحوث المؤسسات غير الربحية والعمل التطوعي (ARNOVA) أكثر من 1200 عضو.
- تتم استضافة العديد من أعضاء هيئة التدريس في مراكزنا ومعاهدنا المجهزة ومعهد العمل الخيري التابع لنا. ويعمل بعضهم كأعضاء هيئة تدريس مستقلين تماما يجرون بحوثا في هذا المجال.
- تم نشر عشرات المقالات في مجالات ذات صلة بتلك السياسات مثل أثر الضرائب على التبرعات الخيرية من قبل العوائل (خلال الحياة وعند الموت)، والشركات، والمؤسسات.

التأثير على السياسة العامة في برامج جامعات أخرى

- درس أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الولايات المتحدة وحول العالم تأثير مستويات مختلفة من الضرائب على التبرعات مثل ضرائب الدخل الاتحادية والضرائب العقارية، والضرائب على الدخل الخاصة بالولاية والمحلية، فضلا عن الضرائب المحلية على قيم العقارات.
- وعلى العكس من ذلك كانت هناك عدة دراسات تبحث في ما إذا كان الإنفاق الحكومي يمكن أن يثبط أو يحل محل مؤسسات العمل الخيري الخاصة (العملية المعروفة باسم «المزاحمة»).
- بالإضافة إلى ذلك، يعد التمويل الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية مصدرا هاما لتمويل العديد من المؤسسات الخيرية. ويعد التداخل بين التمويل الحكومي وتمويل المؤسسات غير الربحية والجهات الخيرية الخاصة مجالا بحثيا هاما آخر.

التأثير على السياسة العامة في برامج جامعات أخرى

- ثمة مجال هام آخر من البحوث التي تؤثر وتتأثر بالسياسات ألا وهو المساءلة والشفافية. والمقصود هو المعلومات التي ينبغي تقديمها من قبل المؤسسات الخيرية والحكومة (حول المؤسسات الخيرية)، ومدى سرعة توفيرها، ومدى إتاحتها للعامة، الخ.
- في الولايات المتحدة، يتعين على الغالبية العظمى من الجمعيات الخيرية التي تحقق مكسبا يتجاوز 5000 دولار في السنة تقديم إقرار ضريبي معلوماتي (نموذج 990 ضرائب، أو 990 تمويلات عامة). ويكون الإقرار معلوماتي لأن المؤسسات الخيرية لا تدفع ضرائب دخل اتحادية (أو على أي مستوى آخر من الحكومة).
- الاستثناء الرئيسي من ذلك هو الجمعيات الخيرية التي تكون رسالتها الرئيسية ذات توجه ديني (على سبيل المثال بناء الإيمان، والتنمية الروحية، ولكن ليس المدارس التابعة للهيئات الدينية أو الوحدات الصحية) حيث ليس مطلوباً منها تقديم الإقرار الضريبي. إلا أن عدداً محدوداً جداً منها يقوم بذلك.

العلاقة بين الممارس والجامعة

- ما الذي يجب على الجامعات أن تتوقعه من الممارسين؟
- أجب على الاستطلاعات بأمانة ودقة، ولكن أجب عليها!
 - شارك في برامج أبحاث دراسات الحالة
 - قم بتوظيف خريجينا
 - شارك في برامج التدريب وبرامج الدرجات الخاصة بنا
 - قدم الدعم المالي والمعنوي
- ما الذي يجب على الممارسين أن يتوقعونه من برامج الجامعة؟
- أبحاث دقيقة غير منحازة
 - برامج أكاديمية وتدريبية ممتازة
 - مساهمات موضوعية في قضايا السياسات العامة والاجتماعية.
- تزويد الممارسين بالنظريات الدقيقة واختبارها تجريبياً لاستخدام أفضل الممارسات.

83

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

التمويل الخيري: من أين وكيف؟

ما الذي يجب على المنظمات غير الربحية والمؤسسات والجامعات القيام به لجعل البيانات المتاحة؟

- تمويل الأبحاث في الأوطان سواء من خلال الحكومة، أو المؤسسات، أو الشركات، أو الاتحادات غير الهادفة للربح، أو المنح الفردية.
- إقامة شراكات مع جامعات البلدان الأخرى التي قامت بأبحاث مماثلة.
- على سبيل المثال، تكرار تجربة التبرع للولايات المتحدة الأمريكية بمساعدة جامعة إنديانا.
- إجراء دراسات على نطاق صغير بتكلفة منخفضة.
- البناء على هذه النتائج وتنفيذ دراسات على نطاق أكبر - بتكلفة أكبر ولكن لتحقيق أدلة أقوى.
- الضغط على الحكومة والهيئات الأخرى لممارسة عملية جمع البيانات كجزء من أنشطتهم العادية.

84

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

التمويل الخيري: من أين وكيف؟

المصادر

- معهد الأعمال الخيرية
www.philanthropy.iupui.edu
- التبرع للولايات المتحدة الأمريكية
www.givingusareports.org
- قائمة المليون دولار
www.milliondollarlist.org
- مراكز بحثية أخرى مثل
- مركز دراسات خبراء الأعمال الخيرية
- دراسة بنك أوف أمريكا حول تبرعات الأثرياء
www.philanthropy.iupui.edu/research-by-category

معهد عائلة لي لي للأعمال الخيرية بجامعة إنديانا

85

شكراً

thank you

ريادة الأعمال الاجتماعية – ماهيتها
وأهميتها للمملكة العربية السعودية
مارتن بيرت

Social Entrepreneurship – What is it,
and Why Does it Matter for Saudi Arabia?
Martin Burt



ما هي مشاريع الريادة الاجتماعية؟ ولماذا تعد مهمة بالنسبة للمملكة العربية السعودية؟

مارتن بيرت

إدارة وتطوير المنظمات غير الربحية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

16 – 17 نوفمبر 2013م.

1

تتميز المشاكل التي بين أيدينا بأنها متعددة الأبعاد

الدخل والتوظيف

الإسكان والبنية التحتية

التعليم والثقافة

الصحة والبيئة

التنظيم والمشاركة

السريرة والتحفيز

2

ماذا كان رد فعل المجتمع؟

خدمات حكومية أفضل
تنمية تجارية واقتصادية
المؤسسات الخيرية التقليدية

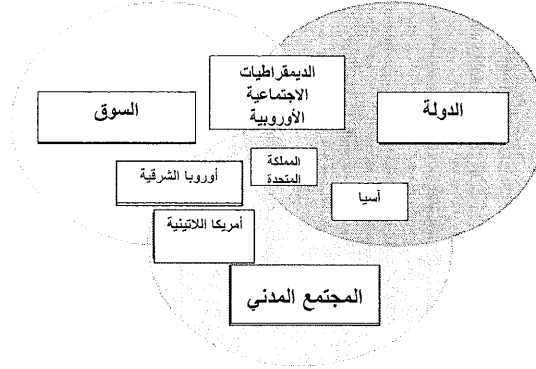
3

تأثير نشأة العولمة في القرن الواحد والعشرين

- حكومات أكثر انفتاحا
- المسؤولية الاجتماعية للشركات
- القيمة المشتركة
- المؤسسات غير الربحية الحديثة
- (الرسالة الاجتماعية)

4

المكانة العالمية التي تحتلها مشاريع الريادة الاجتماعية بين القطاعات التقليدية



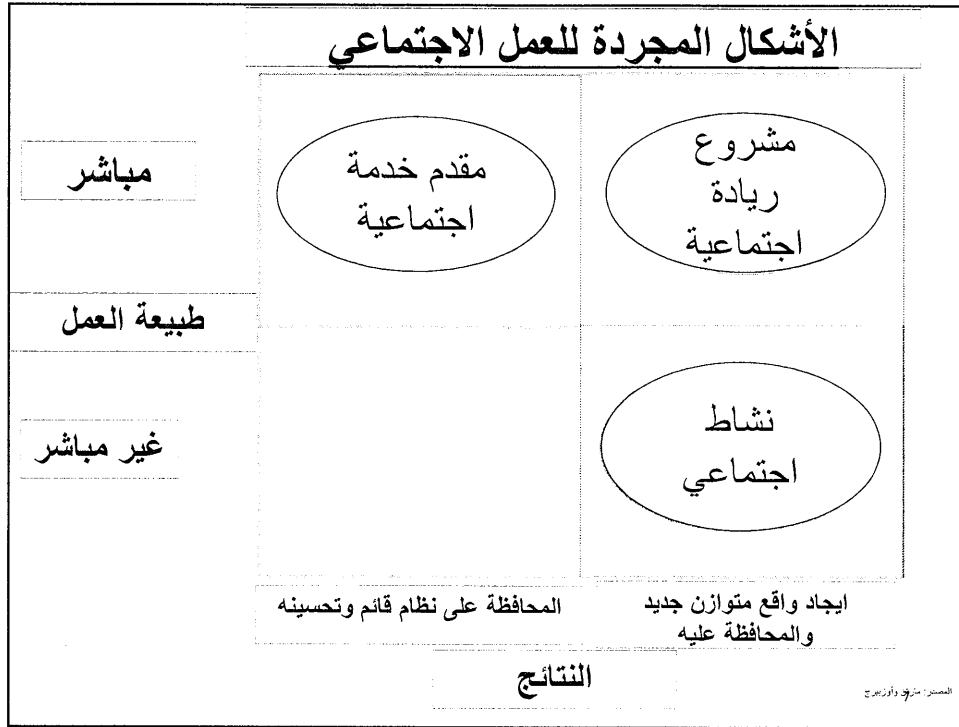
المصدر: اليكس نيكولاس - تعليم مشاريع الريادة الاجتماعية: نماذج جديدة للتغير الاجتماعي المستدام - صفحة 5.

5

ثلاثة أنواع من المؤسسات غير الربحية

- تقديم الخدمات - مباشر
- النشاط الاجتماعي - غير مباشر
- الريادة الاجتماعية - مباشر

6



ما هي الريادة الاجتماعية؟

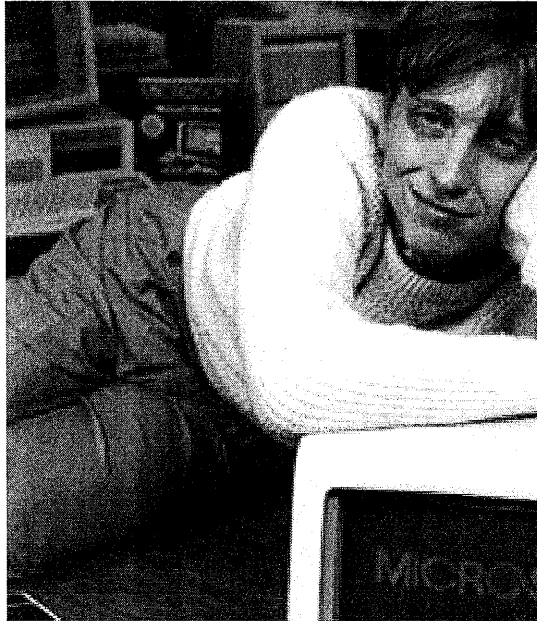
دعونا نبدأ بكلمة الريادة ...



فورد

- التدمير الخلاق
- إعادة تنظيم الموارد المخصصة
- محفزات النشاط الاقتصادي

9



جايتس

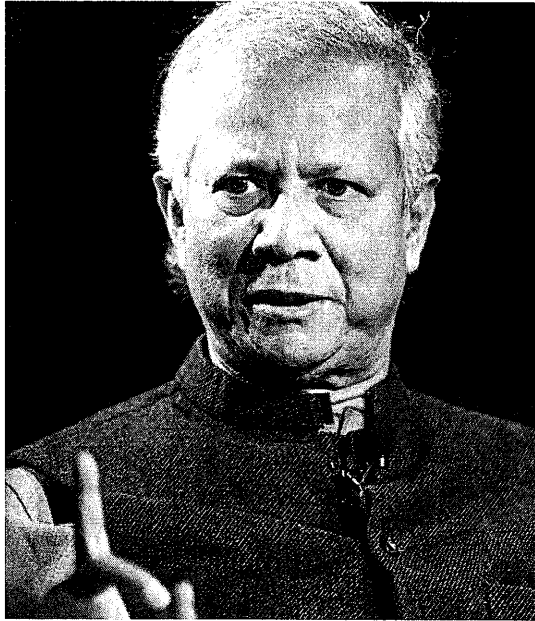
- التدمير الخلاق
- المخاطرة في ظل ظروف عدم اليقين
- محفزات النشاط الاقتصادي

10

الصفات الإضافية للريادة

- الانتباه للفرص غير المستغلة
- النظر إلى المشاكل باعتبارها فرص
- إعادة تخصيص الموارد القليلة للتوسع بالقيم المخصصة
- المهارات التنظيمية الجيدة
- التفويض للتوسع
- الفريق الجيد
- استخدام الإبداع كأداة رئيسية
- يقول دراكر: معنى الإبداع هو " تغيير العائد من الموارد "

11



يونس

- التدمير الخلاق
- المخاطرة في ظل ظروف عدم اليقين
- محفزات النشاط الاقتصادي

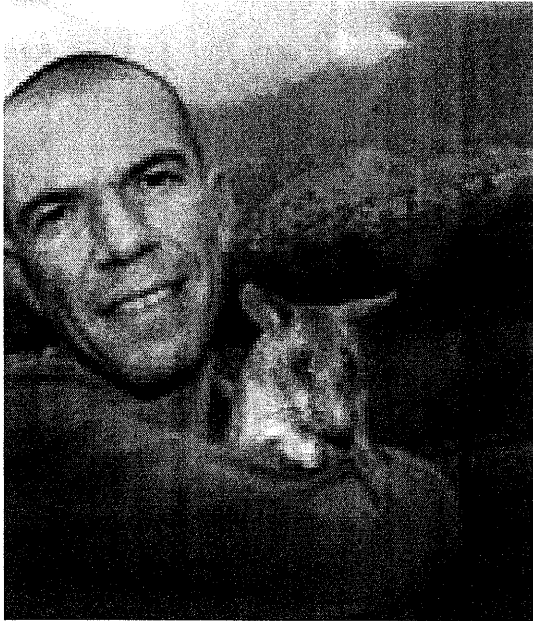
12

إذا ما هي الريادة الاجتماعية؟

- تحديد الحالة غير المقبولة
- تحديد فرصة في هذه الحالة غير المقبولة
- توظيف مهارات وإجراءات وطرق تنظيم المشاريع لإيجاد حل دائم لهذه الحالة غير المقبولة ، ومن ثم إيجاد واقع جديد أكثر تقبلاً.

المصدر: مارتن وأوزبيرج

13



أبو بو

- التدمير الخلاق
- المخاطرة في ظل ظروف عدم اليقين
- إعادة تنظيم الموارد لتحرير القيمة
- شاهد الفيديو

14

كيف يمارس أبوبو الريادة؟

- التدمير الخلاق (تغير الطرق القديمة للبحث عن الألغام الأرضية وتشخيص السل/ غير إلى الأبد نظرنا إلى الفنران!)
- إعادة تنظيم الموارد لتحرير القيم الحبيسة (استخدام عمالة الفنران وتدريب التجمعات السكانية المستضعفة لتنفيذ البرامج)
- النظر إلى المشاكل باعتبارها فرص (النظر إلى الفنران باعتبارها حلا وليست مشكلة)
- تحمل المخاطر (خاطر أبوبو ببدء وبناء منظمة)
- الإبداع (الاعتماد على الأساليب المتوفرة لتدريب الحيوانات، وابتكار طريقة جديدة لاكتشاف الإصابة بالسل بمساعدة جامعة أنتويرب)

15

أين نرى ممارسة الريادة في مشاريع الريادة الاجتماعية الأخرى؟

- التدمير الخلاق (شومبيتر) مثلا القروض الصغيرة: تخلصوا من المرابين المستغلين لملايين الدولارات، وأحدثوا ثورة في طريقة حصول الفقراء على القروض
- إعادة تنظيم الموارد لتحرير القيمة (كاسون) مثلا خط هاتف الأطفال المباشر: يعزز من الموارد الحكومية والخاصة، ويأتي بالعمالة من بين أطفال الشوارع أنفسهم
- تحمل المخاطر (كانتيلون) مثلا مؤسسات التمويل البسيط: الحصول على قروض لإعادة إقراض أصحاب المشاريع الصغيرة
- الانتباه للفرص (كيزنر) مثل أن ترى مؤسسة تمويل الباراجواي الخيرية في مدرسة زراعية مفلسة فرصة سانحة
- الإبداع (دراكر) مثل أن تسخر مؤسسة كيفا الخيرية الإنترنت لتوفيره للفقراء، وتفتح على مجموعة جديدة تماما من المتبرعين (أناس عاديون مثلي ومثلك)
- مهارات تنظيمية وتفويضية جيدة (كاسون) بمعنى أن جميع مشاريع الريادة الاجتماعية الناجحة من أجل زيادة تأثيرها تحتاج أن يكون لديها مهارات تنظيمية جيدة و سبل تفويض أعمال جيدة. ومن أمثلة ذلك أن مؤسسة أرافيند للعناية بالعيون تستخدم مجموعات محلية لتصوير المرضى.

16

وكما يتضح لكم من الشرائح السابقة ...

تتعلق الريادة الاجتماعية بالإبداع
والتأثير، وليس الدخل

Source: Dees
17

ليس المقصود من الريادة الاجتماعية تحقيق
المؤسسات غير الربحية مكاسب مالية

(المقصود بمشاريع الريادة الاجتماعية هو ...)

18

المؤسسات الاجتماعية مقارنة بمؤسسات الريادة الاجتماعية

- المؤسسة الاجتماعية: هي مؤسسة ذات رسالة اجتماعية تحقق دخلاً لتغطية جميع أو بعض نفقاتها عن طريق بيع سلع أو خدمات (أي أنها مؤسسة غير ربحية تحقق مكاسب مالية)
- مؤسسة الريادة الاجتماعية: هي مؤسسة ذات رسالة اجتماعية تسعى لتحديد الوضع غير المتوازن ، وتبحث عن فرصة لتغييره من أجل صياغة واقع جديد يحل المشكلة نهائياً

19

هل يمكن للمؤسسات الاجتماعية ممارسة الريادة الاجتماعية؟

- نعم! بشرط أن تفي بمقتضيات التعريف الذي ناقشناه في الشريحة السابقة ...

20

والآن ما هي على وجه التحديد المؤسسة ذات الرسالة الاجتماعية؟

- الهدف المنشود هو التأثير الاجتماعي وليس تحقيق الدخل.
- قد تحقق بعض هذه المؤسسات دخلا وتصبح مؤسسات ربحية.
- المشاريع التجارية الاجتماعية
- وجود هدفين نهائيين
- الهدف النهائي الأخير هو تحقيق التأثير الاجتماعي
- أولوية التأثير الاجتماعي على تحقيق المكاسب المالية

21

المدينة الصحية (البيرو)



- التدمير الخلاق
- النظر إلى المشاكل باعتبارها فرصا
- محفزات النشاط الاقتصادي
- شاهد الفيديو

22

اين يمكننا أن نرى ممارسة ريادة الأعمال بمؤسسة المدينة الصحية؟

- ✓ إعادة تنظيم المورد لتحرير القيم المخصصة: تحرير القيمة التي يمكن تحقيقها من النفايات، وتوظيف الموارد البشرية في إعادة تدوير القمامة، والارتقاء بنظام جمع القمامة بالمدينة.
- ✓ النظر إلى المشاكل باعتبارها فرص: النفايات = وظائف وعمل ثروات.
- ✓ المهارات التنظيمية الجيدة: التنسيق بين العاملين بإعادة التدوير، وأصحاب المنازل، والموظفين بالمدينة، والسلطات البلدية لتحقيق هدف واحد.
- ✓ التدمير الخلاق - تغيير النظام: غيرت المدينة الصحية الطريقة التي تتم بها معالجة القمامة في العديد من مدن أمريكا الجنوبية.

23

الفرق في اهتمامات الريادة

التجارية



الاجتماعية



24

أوجه الشبه بين المؤسسات التجارية ومشاريع الريادة الاجتماعية

- الانتباه للفرص المتاحة.
- النظر إلى التغيير والمشاكل باعتبارها فرص.
- العزم على إدخال شيء جديد إلى هذا العالم.
- التفكير خارج الأطر التقليدية.
- الإبداع والابتكار.
- النزوع إلى العمل المباشر.
- الإلهام.
- الشجاعة والثبات والتشجيع.

25

الإبداع عند تقاطع مشاريع الريادة مع التغيير الاجتماعي

الريادة	التغيير الاجتماعي
• السعي وراء القيمة الاجتماعية وجعلها هدف نهائي • إمكانية التسبب أو عدم التسبب في وجود تغير نظامي واسع الانتشار • الهدف النهائي: القيمة الاقتصادية • الارتكاز على السوق الحرة • التركيز على المشاريع أحادية البعد (ذات التركيز الاقتصادي) • الدافع وراءها هو الازدهار الاقتصادي	• السعي وراء القيمة الاجتماعية وجعلها هدف نهائي • الاعتقاد بأن مشاريع الريادة الاجتماعية يمكن أن تكون متعددة الأبعاد (اقتصادية، واجتماعية، وبيئية) • الدافع: المنفعة الاجتماعية • الهدف النهائي: التأثير الاجتماعي • يسعى وراء هدف نهائي ثلاثي عند إنشاء مؤسسة

↑
مشاريع الريادة الاجتماعية

26

ايجاد القيمة في مقابل تخصيص القيمة



ايجاد القيمة وتخصيصها:
صاحب المؤسسة التجارية
النموذجي

ايجاد القيمة لأجل المؤسسات
الربحية ولأجل غيرها:
(مثل المؤسسة التجارية
الاجتماعية التي تحقق أرباحا)

ايجاد القيمة لأجل الغير:
المؤسسات غير الربحية
ذات الرسالة الاجتماعية

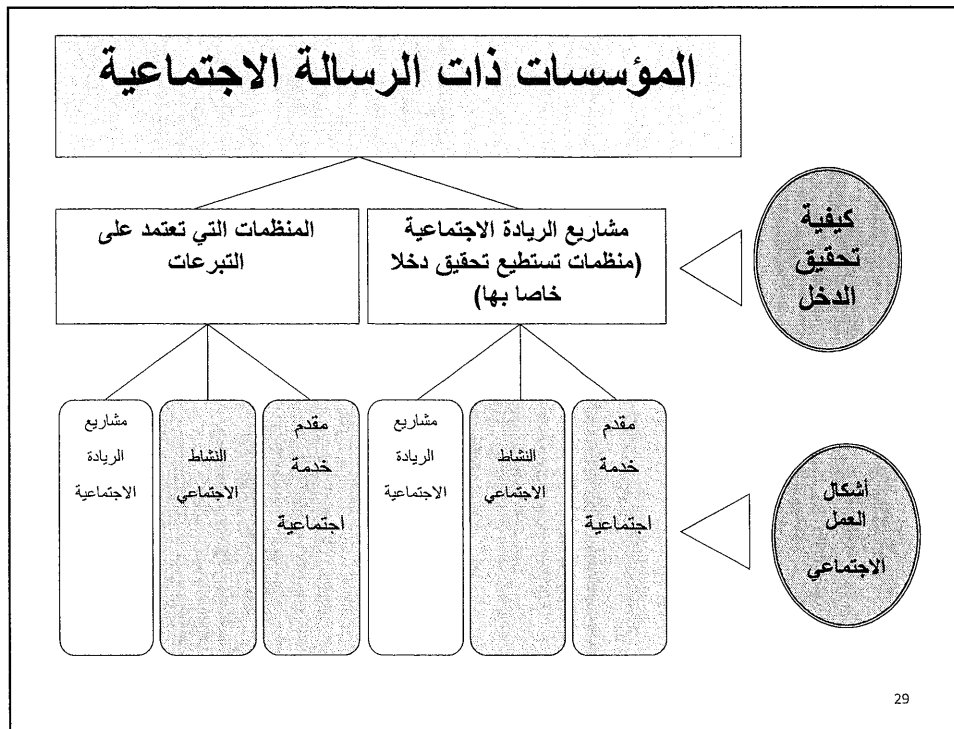
[1]Filipe Santos, "A Positive Theory of Social Entrepreneurship", May 2009. Working Paper, INSEAD School of Business.
<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41727> Retrieved September 14, 2010.

27

أشكال العمل الاجتماعي

- مقدم الخدمة الاجتماعية: دار الأيتام المحلية (العمل المباشر على المستوى المحلي)
- النشاط الاجتماعي: جماعة ضغط تعمل على تمرير قوانين حماية حقوق المعوقين (العمل غير المباشر على المستويين الإقليمي والدولي)
- مشاريع الريادة الاجتماعية: ابتكرت مؤسسة أرافيند للعناية بالعيون نظاما عالميا مستحدثا لتقديم عناية بالعيون بأسعار معقولة لأفقر الفقراء (العمل المباشر على المستويين الإقليمي والدولي)

28



تمويل المؤسسات غير الربحية

- تختلف كل دولة عن غيرها
- التبرعات والهبات
- بيع السلع.
- رسوم الخدمات.
- استخدام أكثر من وسيلة

الاستدامة – ثلاثة أنواع

• المالية:

– تدفق مستدام للدخل مع تزايد الطلب على الخدمة أو المنتج المعروض؟

• التشغيل:

– الإدارة الفعالة؟ التوظيف الفعال للموارد؟

– قياس النتائج؟ مجلس إدارة نشيط وفعال؟

• البرامج:

– هل تستخدم المؤسسة الدروس المستفادة لتحسين برامجها؟

– هل هناك ظروف مساعدة بالبيئة تدعم برامج المؤسسة ؟

المصدر: مؤسسة سكول.

31

المؤسسات الوسيطة بالقطاع الاجتماعي

• مؤسسات الطبقة الثانية

• المؤسسات المحلية ذات الرسالة الاجتماعية التي تمول أو تشارك في التمويل

• الكيانات الهامة للنمو ولإحداث تأثير بالقطاع الاجتماعي

• عقد اجتماعات بين مشاريع الريادة الاجتماعية المختلفة لتبادل أفضل الممارسات

• دعم بناء القدرات بالمنظمات ذات الرسالة الاجتماعية

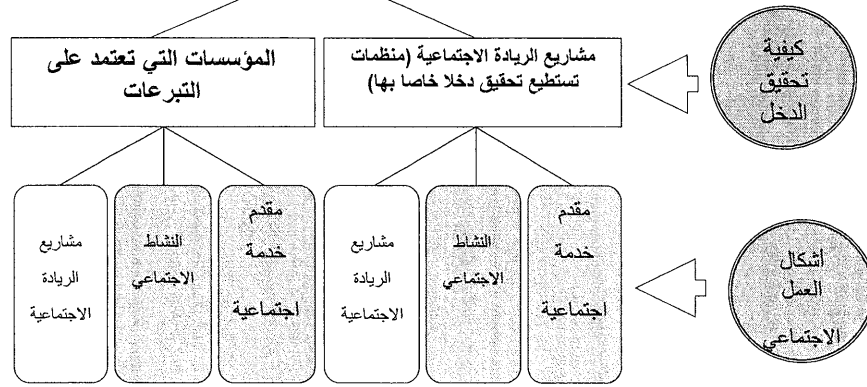
• دعم توسيع نطاق الابتكارات الاجتماعية

• الاعتماد

32

مكانة المؤسسات الوسيطة ؟

المؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية



33

نظام تقييم التطور التنظيمي

- عملية الاعتماد.
- تأكيد على شفافية العمل بالمؤسسة غير الربحية.
- تأكيد على أن المؤسسة غير الربحية مكرسة للعمل من أجل الصالح العام.
- من أجل التحليل:
- الشفافية
- الإدارة
- التأثير
- الالتزام بالقانون
- تقييم التطور التنظيمي.
- تقديم الإرشاد وعرض فرص التحسين.

نظام تقييم التطور التنظيمي: خصائص الاعتماد

- منفتح وأن المؤسسات غير الربحية يمكنها الاطلاع على منهجية التقييم حتى تستعد له.
- يصف كيف يجب أن تعمل أفضل المنظمات غير الربحية من حيث الإدارة.
- تقييم الاتساق بين قيم المؤسسة ومبادئها وأفعالها الواقعية.
- يقر بأن المؤسسة :
 - تمتثل لجميع المتطلبات القانونية
 - شفافة وتتمتع بحسن النوايا
 - يديرها مالكوها
 - تعرف مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها

35

نظام تقييم التطور التنظيمي: تحليل الشفافية

- يحكم على مدى شفافية المنظمة غير الربحية بناء على عدة مؤشرات:
- إلى أي مدى
 - تحترم المؤسسة لوائحها الخاصة.
 - يشارك مجلس الإدارة في إدارة المنظمة.
 - علاقة المؤسسة غير الربحية مع
 - الجهات المانحة
 - الأحزاب السياسية
 - الجماعات الدينية
 - إدارة المؤسسة تدار من قبل أعضائها المنتمين لمجموعات خارجية
- كشوفات محاسبية واضحة وعلنية تدعمها مراجعات من جهات خارجية.
- ألا ينصب كل الاهتمام على الإدارة لمالية.
- الإفصاح عن أهداف وأنشطة المنظمة.
- وجود مدونة لقواعد السلوك.
- وجود سياسة لتضارب المصالح.

36

نظام تقييم التطور التنظيمي: الإدارة، والتأثير، والتحليل القانوني

- هل تلتزم المؤسسة غير الربحية باتباع أفضل الممارسات؟
 - التخطيط
 - الموارد البشرية
 - التمويل
- هل تصل المؤسسة غير الربحية إلى المستفيدين؟
 - المخرجات
 - النتائج
 - التأثير
- هل تلتزم المؤسسة غير الربحية بالقانون؟
 - اللوائح الداخلية والميثاق العمل
 - الملكية الفكرية
 - أصل التمويل وطرق طلبه

37

إنشاء منظمة ريادة أعمال اجتماعية أو مؤسسة اجتماعية

1. تحديد الحاجة / المشكلة
2. توضيح الرسالة خطياً
3. وضع أهداف الرسالة، وتحديد عائد الرسالة على الاستثمار
4. وضع الأهداف المالية (العائد المالي على الاستثمار)
5. اتخاذ قرار بأفضل استراتيجية للوفاء بالحاجة أو حل المشكلة التي تم تحديدها
6. تنفيذ الاستراتيجية
7. مراقبة وتقييم مستوى التقدم المحرز
8. لا داعي لوضع هدف نهائي ... فقط اجعل المشكلة تختفي!

38

لماذا تفشل المؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية؟

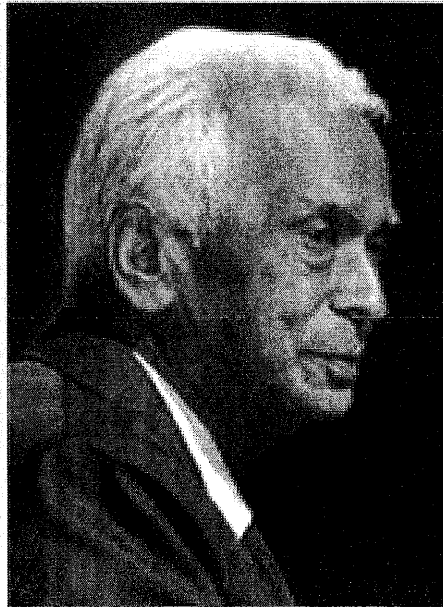
- انحراف الرسالة: الفشل في التركيز على حل المشكلة التي أنشأت المنظمة من أجلها
- الابتعاد عن الهدف: الركض وراء المال، والقيام بأمور لا تتناسب مع الرسالة فقط من أجل الحصول على التمويل
- عدم وجود حاجة ولا طلب على ما تقدمه المؤسسة (استهداف جمهور لا يرغب في الحصول على ما تعرضه المؤسسة)
- العجز في التمويل: إذا كانت هناك حاجة ملحة أو طلب حقيقي على ما تقدمه المؤسسة بالمجتمع، فسوف تأتي الأموال ...

39

ما السبب وراء الأهمية الكبيرة لزيادة التأثير الاجتماعي؟

- ضخامة المشاكل الاجتماعية
- تأثر عدد كبير جدا من الناس بهذه المشاكل
- الهدف الأساسي:
 - إيجاد توازن جديد والمحافظة عليه
 - تغيير الوضع الحالي
- خدمة الجهات المتأثرة

40



مستشفى أرافيند للعيون

- التدمير الخلاق
- النظر إلى المشاكل باعتبارها فرص
- إعادة تنظيم الموارد
- شاهد الفيديو

41

دراسة الاتجاهات الجديدة في مشاريع ريادة الأعمال الاجتماعية

- استخدام التقنية للتغيير الاجتماعي (تستخدم مؤسسة كيفا الإنترنت وتقدمه للفقراء / تاتخلص من الفقر باستخدام تكنولوجيا HP)
- الاستفادة من الموارد غير المستغلة التي يمتلكها الفقراء داخل أنفسهم ليخرجوا أنفسهم بشكل دائم من الفقر ... المدارس مكتفية ذاتيا للفقراء وبرنامج التخلص من الفقر ...

42

باختصار: ما هي مشاريع الريادة الاجتماعية؟

1. تحديد الوضع غير المقبول
2. تحديد فرصة في هذا الوضع غير المقبول
3. استخدام مهارات وإجراءات وطرق تنظيم المشاريع لإيجاد حل دائم لهذا الوضع الجائر، ومن ثم إيجاد واقع أكثر عدالة.



بناء مجالس الإدارة الفاعلة

وليام ريان

Building Effective Boards

William Ryan



مؤتمر حول إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية
بناء مجالس الإدارة الفعالة
وليام ريان

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران - المملكة العربية السعودية
16 نوفمبر 2013

bill@ryanconsultinggroup.com



60 دولة، و3 شكاوى

«مجلس ادارتي ليس مشاركا بالعمل»
-- المديرين التنفيذيين

«لماذا أنا هنا؟»
-- أعضاء مجلس الإدارة

«مجلس ادارتي مشارك بالعمل»
-- المديرين التنفيذيين

أسئلة لاستكشاف الواقع الحالي

- ما هو العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟
- كيف يمكن لمجالس الإدارة القيام بهذا العمل بشكل فعال؟
- كيف يمكن للمديرين التنفيذيين دعم فعالية مجالس الإدارة؟

أسئلة لاستكشاف الواقع الحالي

- الجزء الأول
- ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟



ناقش مع الزميل بجوارك

ما هي أكبر عواقب عدم اجتماع مجلس الإدارة أو عدم قيامه بمهامه لمدة سنتين؟

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟



التحريك – توفير الدعم والموارد

- منح التبرعات أو الحصول عليها
- إعاره الخبرات
- تعزيز المكانة العامة

التوجيه – تحديد المسار الصحيح والالتزام به

- تحديد الرسالة
- وضع الخطة
- مراقبة مدى التقدم في تنفيذ الخطة
- ضمان الاستخدام الحكيم للموارد
- ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي والقانوني

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

ايجاد قيمة لمجلس الإدارة

الوقت	مرتفع	
	فعال	مساعد
منخفض	إرشادي	متأخر
	توجيه	

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

تقييم سريع:
ما هو الموقف في مؤسستك ؟

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

أنماط التوجيه الثلاثة

- توفير الرقابة: ضمان تحقيق المؤسسة أهدافها واستخدام الأصول بحكمة وفي إطار القانون
- وضع الخطة: مساعدة الموظفين على معرفة كيفية المضي قدما في تنفيذ مهام المنظمة
- تحقيق المعنى: العمل مع الموظفين من أجل معرفة حقيقة ما يدور في مجتمع أو بيئة المؤسسة

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

توفير الاشراف

استخدام لوحات القياس لرصد مستوى التقدم
مثال لأحد المؤسسات الهادفة للربح (بير أب)

لوحة قياس مبسطة

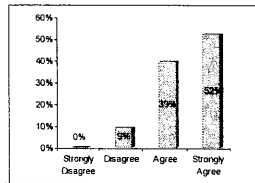
	2006	2007
توظيف الموهوبين والاحتفاظ بهم.	G	G
رعاية آلية ثابتة لتدفق الطلاب.	G	G
توفير دعم وإرشاد دائم للطلاب.	Y	Y
تدريس المهارات القابلة للتسويق.	G	G
تقديم خدمات عالية الجودة للشركات المشاركة.	G	G
وضع الطلاب على طريق النجاح المستمر.	Y	Y
إنشاء بنية تحتية لبرنامج مستدام.	Y	Y

توظيف الموهوبين والاحتفاظ بهم



مستوى رضا الموظف

أنا راض عن تجربتي بالمؤسسة
ومنشغل بالتحديات المستقبلية



الموظفون بشكل عام راضون وسعيون
بتجربتهم في المؤسسة

• < 85% موافق أو موافق جداً

• 75% > موافق أو موافق جداً > 85%

• موافق أو موافق جداً > 75%



الموارد البشرية

قياسي:

إجمالي عدد الموظفين 61

قيمة العائد 8%

استقال خمسة (5) موظفين في عام
2007

استقال موظفان (2) في عام 2006

التعليقات:



القواعد:



• > 15% قيمة العائد

• 15% - 20% قيمة العائد

• < 20% قيمة العائد

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

وضع الخطة

مناقشة الخيارات

1. التكاليف والأرباح

2. المقايضات

3. الجدوى

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

وضع الخطة

	أمثلة على الأسئلة الخاصة بالخطة الاستراتيجية
	هل يجب علينا تخفيض أسعار التذاكر من أجل جذب المزيد من الزوار إلى المتحف؟
	هل يجب علينا جمع 10 مليون دولار للاستثمار في أنظمة تنقية المياه الجديدة التي من شأنها تحسين الوضع الصحي في القرى النائية؟
	هل ينبغي أن نبني مساكن جديدة لجذب المزيد من الطلاب الناجحين لكليتنا؟

ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

تحقيق المعنى

يرجى مشاهدة المادة التصويرية (فيديو)

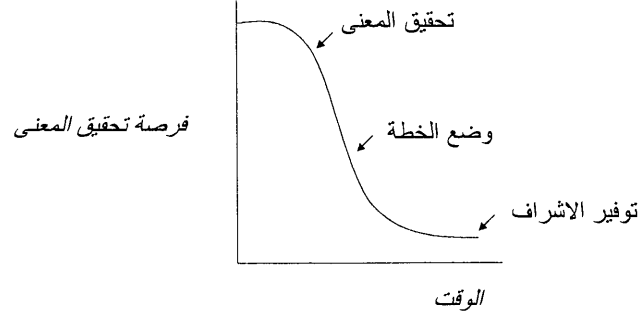
ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

تحقيق المعنى

أسئلة الخطّة	أسئلة تحقيق المعنى
هل يجب علينا تخفيض أسعار التذاكر من أجل جذب المزيد من الزوار إلى المتحف؟	بدلاً من جذب الناس إلى المتحف، لماذا لا نرسل الفن للناس؟ والمدارس؟ ومراكز التسوق؟ إلخ
هل يجب علينا جمع 10 مليون دولار للاستثمار في أنظمة تنقية المياه الجديدة التي من شأنها تحسين الوضع الصحي في القرى النائية؟	هل هذه هي مسؤولية الجمعيات الخيرية، أم الحكومة؟ هل يجب علينا تنظيم مطالبة القرويين للحكومة باتخاذ هذه الخطوة ؟
هل ينبغي أن نبني مساكن جديدة لجذب المزيد من الطلاب الناجحين لكتبتنا ؟	إذا كانت مهمتنا هي الارتقاء بالتعليم من أجل تحسين المجتمع، فلماذا نتنافس فقط على الطلاب الناجحين؟

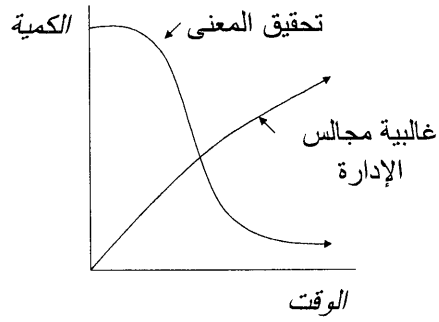
ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

تحقيق المعنى، ووضع الخطة، وتوفير الاشراف



ما العمل الذي ينبغي أن تشارك فيه مجالس الإدارة؟

مشكلة مجلس الإدارة التقليدي



أسئلة لاستكشاف الواقع الحالي

الجزء الثاني

كيف يمكن لمجالس الإدارة القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

كيف يمكن لمجالس الإدارة القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

نحتاج إلى منهجين:

•فني

•ثقافي

كيف يمكن لمجالس الإدارة القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

ما أهمية المنهج الثقافي؟
دراسة حالة مجالس الإدارة في المستشفيات

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

- توضيح مهام عمل مجلس الإدارة
- وضع توقعات واضحة
- إعداد اجتماعات فعالة
- مراقبة مستوى فعالية مجلس الإدارة

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

توضيح مهام عمل مجلس الإدارة
كيف يحتاج مجلس الإدارة أن يكون أو ماذا يحتاج
أن يفعل للمساعدة في نجاح المؤسسة خلال
السنوات الثلاثة القادمة؟

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

توضيح مهام عمل مجلس الإدارة: مثال

ماذا يحتاج مجلس الإدارة أن يكون أو أن يفعل؟

- التمثيل الجغرافي
- التفكير النقدي
- القدرة على التبرع بالأموال
- المهارات:
 - الإدارة المالية
 - التسويق / الاتصالات
 - الموارد البشرية
- القيادات ذات التأثير على المستوى الوطني
- الالتزام بالرسالة
- الخبرة السابقة بمجالس الإدارة
- مهارات التعامل مع الآخرين

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

وضع توقعات واضحة
انظر النشرة

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

إعداد اجتماعات فعالة
أهم مبدأ في هذا الإطار :
النقاش، ليس تقديم التقارير

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

إعداد الاجتماعات الفعالة

مؤشرات الاجتماعات الفعالة

- أن ينظر المديرون التنفيذيون لاجتماعات مجالس الإدارة باعتبارها فرص لاختبار وإثراء أفكارهم
- أن يغادر أعضاء مجلس الإدارة اجتماعات المجلس وهم يدركون أنهم تناولوا أهم القضايا التي تواجه المؤسسة ، وفي نفس الوقت قدموا الإشراف المطلوب.
- أن يستطيع من يراقب اجتماعين أن يستنتج من المناقشات الدائرة أكبر ثلاث تحديات استراتيجية تواجهها المؤسسة

كيف يمكن لمجالس الإدارات القيام بهذا العمل بشكل فعال؟

مراقبة مستوى فعالية مجلس الإدارة

- التقييم الذاتي الشامل
- التقييم الموجه نحو الأهداف الرئيسية (مثل الحضور، والتبرع، والمشاركة)
- مستوى فعالية الاجتماعات (انظر النشرة)

أسئلة لاستكشاف الواقع الحالي

الجزء الثالث
كيف يمكن للمديرين التنفيذيين دعم فعالية مجالس الإدارة؟

كيف يمكن للمديرين التنفيذيين دعم فعالية مجالس الإدارات؟

تغيير الخطط

- إيجاد قائد للتغيير من داخل مجلس الإدارة
- بدء النقاش مع مجلس الإدارة
- توفر الرغبة للمشاركة مع مجلس الإدارة



بناء مجالس الإدارة الفعالة

أسئلة ومناقشة

تقييم قيمة مجلس الادارة

bill@RyanConsultingGroup.com

بقلم ويليام راين

١. لو استخدمنا المجاز في وصف مؤسسة ما بأنها قارب، فإن مجالس الإدارة يمكن أن تقدم نوعين مختلفين من المساهمات: **التوجيه والتجديد**.
٢. بالنسبة **للتوجيه** فإن المجلس بشكل جماعي:
 - يحدد توجه المؤسسة عن طريق تحديد المهمة والاستراتيجية
 - يرصد التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف المؤسسة
 - يضمن الاستخدام الحكيم للموارد.
٣. وبالنسبة **للتجديد** يقوم أعضاء المجلس فردياً أو جماعياً توسيع موارد المؤسسة من خلال:
 - منح أو جمع التبرعات
 - تسخير خبراتهم حسب حاجة الإدارة
 - تعزيز المكانة العامة للمؤسسة من خلال التوعية والدعوة
٤. التفكير في مقدار إسهام مجلس الإدارة بمؤسستك بكل قيمة من القيمتين - التوجيه والتجديد. ألقى نظرة على الرسم البياني في الصفحة التالية ثم حدد أي مربع يصف مجلس الغدارة الخاص بمؤسستك بشكل أفضل؟
٥. التفكير في الوضع الحالي للتوجيه والتحرك بمجلس الإدارة بمؤسستك . ما هي أكبر التكاليف الناتجة عن وضعك الحالي؟
٦. ما هي أكبر التحديات التي ستواجهك أثناء عملية تحسين وضع مجلس الإدارة؟

خلق قيمة لمجلس الإدارة

توقيت	مرتفع	فعال
	منخفض	متأخر
		توجيه
		مساعد
		إرشادي

ما هي أكبر التكاليف الناتجة عن وضعك الحالي؟	ما هي أكبر التحديات التي ستواجهك أثناء عملية تحسين وضع مجلس الإدارة؟

التقييم السريع لاجتماع مجلس الإدارة

هامّة جداً ٥	٤	٣	٢	١	ليست هامّة جداً	القضايا التي تم تناولها
مركّزة ٥	٤	٣	٢	١	غير مركّزة	المنافشات كانت
غنيّة بالمعلومات ٥	٤	٣	٢	١	مربكة	المواد المقدّمة
مناسبة تماماً ٥	٤	٣	٢	١	غير كافية	
مشاركة كاملة ٥	٤	٣	٢	١	مشاركة محدودة	سمحت تركيبة الاجتماع بـ

المصدر: تحسين أداء مجالس الإدارة - ريتشارد بي تشيت، وتوماس بي. هولند، وباربرا إي تايلور (فينيكس: مطبعة أوريكس) ١٩٩٦.

٦١٧-٨٦٤-١١٥٥

مجموعة ريان الاستشارية

وليام بي ريان

الوصف الوظيفي لعضو مجلس الإدارة

التوقعات

- أن يكون على دراية برسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها وخدماتها
- أن يشارك بفاعلية في جميع اجتماعات مجلس الإدارة ومناقشاته وفعالياته، مع الانتباه إلى واجبات العناية والإخلاص والطاعة واحترام السرية
- أن يكون مستعداً لجميع اجتماعات المجلس واللجان عبر مراجعة جدول الأعمال وأي مواد أخرى مساعدة تقدم له قبل الاجتماع
- أن يتمتع بالاحترام وقبول آراء ووجهات نظر باقي الأعضاء التي قد تخالف رأيه

المسؤوليات

- المشاركة في لجنة واحدة على الأقل
- التبرع سنوياً للمؤسسة بقيمة تناسب مع موارده
- القيام بواجباته من بينها قراءة وفهم ومتابعة البيانات المالية وتقارير المراجعة المقدمة له
- التحدث مع المجتمع نيابة عن المؤسسة
- المشاركة في جهود جمع التبرعات عن طريق توفير ورعاية المتبرعين المحتملين
- التوقيع على وثيقتي تضارب المصالح والقواعد الأخلاقية الخاصتين بالمنظمة والالتزام بهما

القيود

- عدم التقدم بطلبات خاصة للموظفين دون إذن صريح مسبق من الرئيس التنفيذي أو المجلس بأكمله
- عدم التصرف بشكل مستقل عن المجلس دون إذن صريح مسبق من المجلس بأكمله
- الدعم العلني لجميع القرارات الصادرة عن المجلس بأكمله حتى لو كانت هذه القرارات تتعارض مع رأيه الشخصي و / أو صوته في المجلس

إعادة تصميم اجتماعات مجلس الإدارة

دراسة حالة: وكالة ارتقاء لتنمية الشباب

(UYDA)

مقدمة

يواجه العديد من الرؤساء والمديرين التنفيذيين التحدي العملي المتمثل في استخدام مفاهيم الإدارة كقيادة لدعم تقوية الحوار داخل المجلس حول أهم القضايا الحرجة التي تواجه المؤسسة.

وتقدم هذه المذكرة التوجيهية مثالا افتراضيا (وكالة ارتقاء لتنمية الشباب، أو UYDA) يعتمد على عدة حالات حقيقية. وفي كل حالة كشفت التقييم الذاتي للمجلس عن رضا أعضاء مجلس الإدارة عن مدى جودة مداولاتهم، وشعورهم أنهم لا يستغلون الوقت بفعالية، ولا يعالجون حقا القضايا التبعية، وغير منخرطين في تبادل صريح يستكشف الافتراضات الهامة الكامنة وراء خياراتهم الاستراتيجية. وفي الواقع سمح التقييم الذاتي وما ينتج عنه من انفتاح على ممارسات جديدة لرئيس المجلس وللرئيس التنفيذي اقتراح ممارسات جديدة داخل غرفة الاجتماعات، بدت في البداية مفتعلة إلى حد ما أو غير مريحة لا لشيء سوى لأنها تختلف كثيرا عن إجراءات المجلس السابقة.

وفي جميع هذه الحالات ثبت أن إصدار أمر بالتغيير - سواء من خلال التقييم الذاتي أو أي وسيلة أخرى - له نفس أهمية أي ممارسة جديدة موضحة أدناه.

تنقسم هذه المذكرة التوجيهية إلى أربعة أجزاء:

- ملخص للقضايا التي احتاجت وكالة ارتقاء استكشافها في اجتماعها المقبل وطريقة قيامها بذلك.
- مثال نموذجي لجدول أعمال مجلس إدارة المؤسسة.
- نموذج أولي لجدول الأعمال الجديد لمجلس الإدارة يعكس الممارسات الجديدة.
- جدول أعمال مع الشرح يوضح بتفصيل أكبر كيفية دمج الممارسات الجديدة لإنتاج نوعية مختلفة من المداولات.

الوضع في وكالة ارتقاء

ظلت هذه المؤسسة العاملة منذ ٢٥ سنة لسنوات عديدة توظف البرنامج الصيفي وبرنامج ما بعد المدرسة في المنطقة الجنوبية للأطفال المقيمين على حدود مجتمعا. وكان البرنامج - الذي تستضيفه منشأة صغيرة بها صالة ألعاب رياضية، وعدة غرف تستخدم في برامج الجمباز، ومساحات للهو وملاعب كرة سلة مفتوحة - ينفذ على أرض وهبت للوكالة من قبل حكومة المدينة في الوقت الذي كانت فيه الأحياء المجاورة متعثرة اقتصاديا و موطنًا لكثير من الأسر المحرومة.

ومنذ ذلك الحين أدت أعمال التحسين والتطوير إلى زيادة قيمة الأراضي أضعافا مضاعفة، وإلى إزاحة العائلات ذات الدخل المنخفض، والإيذان ببداية جيل جديد من الأسر الغنية نسبيا التي تضم أطفالا صغارا التحق كثير منهم الآن في برنامج وكالة ارتقاء.

بدأ الرئيس التنفيذي لوكالة ارتقاء مع بعض أعضاء فريق الإدارة التفكير في بيع المنشأة - التي حصلوا عليها دون أي تكلفة ولكن قيمتها الآن أصبحت عدة ملايين دولار - واستخدام الأموال لدعم المرافق أو برامج الأطفال الأكثر حرمانا. ومما لا شك فيه فقد عارض هذه الخطوة بعض أعضاء مجلس الإدارة الذي أصبح الآن يضم العديد من جامعي التبرعات النشطين والذين كان أطفالهم مسجلين ببرنامج ما بعد المدرسة. وانتاب القلق كلا من رئيس الوكالة والمدير التنفيذي بسبب بحثهم عن كيفية إشراك المجلس في المداولات الخاصة بالموضوع، وليس فقط بسبب انقسام رأي المجلس. وفي آخر مرة ظهرت قضية بهذه الأهمية قام الرئيس التنفيذي بابتكار اقتراح بعد تدقيقه بعناية مع أكثر أعضاء المجلس تأثيرا، ثم لم يجد إلا أن مناقشات المجلس نفسها كانت عنيدة و منقسمة. ورغم أن اقتراحه قد تمت الموافقة عليه إلا أنه في أعقاب ذلك ندم العديد من أعضاء المجلس - بما في ذلك حتى بعض الذين أيدوا هذا القرار - على

دعمهم للقرار ولما يعتبرونه الآن عملية صنع قرار متسرع. وشعر الرئيس التنفيذي بالإهانة وعدم التقدير لأنه قدم ما كان يعتقد أنه اقتراح ذي جدارة كبيرة للمجلس، لكي لا ينال سوى انتقادات "بالتسرع" من قبل أولئك غير المشاركين، وبضعف المهارات السياسية من قبل أولئك الذين أيدوا الاقتراح خلال التدقيق.

وعلى هذه الخلفية وبعد تعلم/استخدام/ساليب سلطة الإدارة كقيادة لدعم مداولات أفضل، قرر رئيس الوكالة والمدير التنفيذي تطبيق منهج جديد.

١. مقدمة الرئيس التنفيذي للقضية. أثار الرئيس التنفيذي مسألة البرنامج في سياق استعراض المجلس المستمر للاستراتيجية، مشيرا إلى أنه شعر بالقلق من أنه في حين أن البرنامج كان يدر عائدات مثيرة للإعجاب، إلا إنه لا يقدم خدماته للسكان المستهدفين من قبل الوكالة كما كان الأمر من قبل. وبعبارة أخرى تقدم بأفكاره الأولية 'المرتفعة على المنحنى الإنتاجي' قبل الالتزام بحزم بوجهة نظر. وفي حين أنه في الواقع لديه تفضيل أولي، إلا أنه لم يكن ملتزما بحزم بالاقتراح الذي كان يسعى للحصول على موافقة المجلس عليه. وبالتالي فقد كان مستعدا حقا لسماع وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة، ومهتم بإشراكهم، وأقل ميلا إلى 'التعامل مع السلوكيات' وممارسة الضغط الخارجي، والإقناع، وتكوين التحالفات بهدف ضمان سيادة آراءه. بل كان أكثر ميلا إلى 'توظيف السلوكيات' بتحديد أعضاء المجلس كشركاء فكر لتحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بالوكالة. وبعد بعض المناقشة قرر المجلس أن هذه القضية تستحق المداولة الدقيقة. وفي هذه المرحلة المبكرة الهامة كانوا فقط 'يقررون ماهية القرار واجب اتخاذ' من خلال اختيار استكشاف المسألة. ولم تطلب كما لم تقدم آراء حول الحل النهائي للقضية.

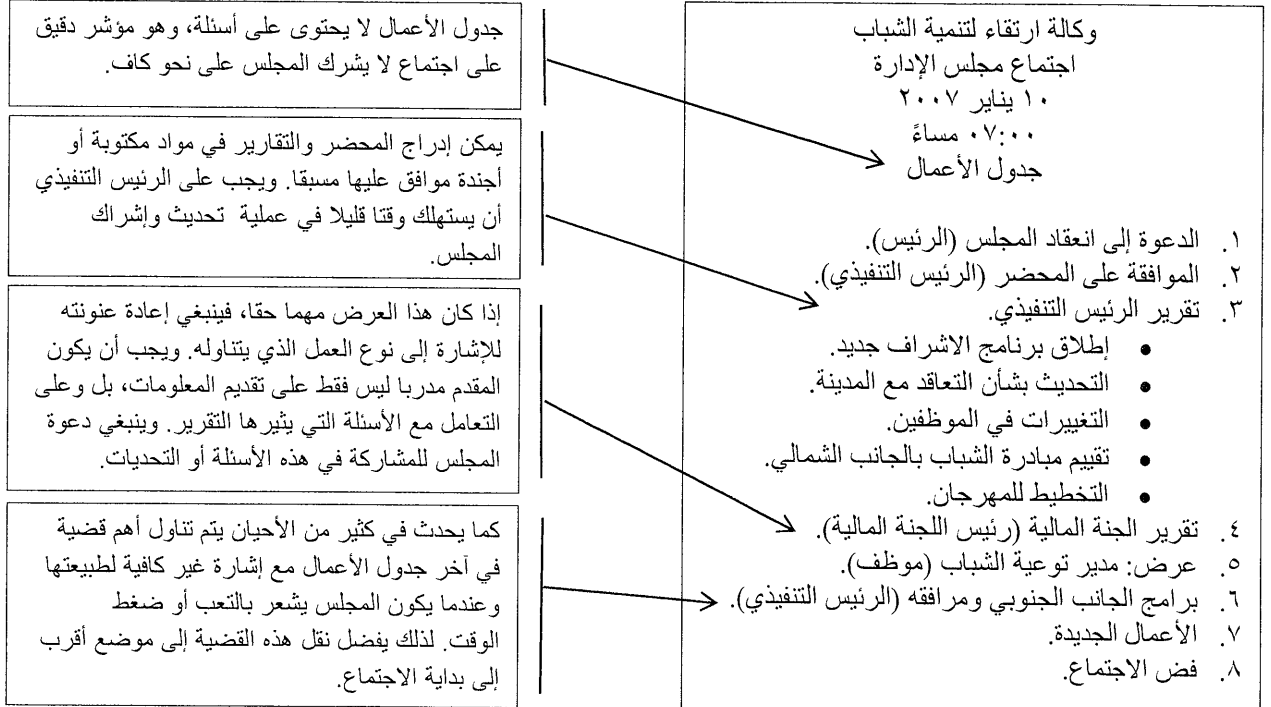
٢. **قرار المجلس بالتصرف - من خلال فريق عمل.** بعد بعض النقاش قبل مجلس اقتراحا بتشكيل فريق عمل يعمل مع الإدارة العليا على تحري هذه القضية. وشجع الرئيس إسناد القضية إلى فريق عمل بدلا من لجنة دائمة لعدة أسباب. سيكون لدى الأعضاء دوافع عالية تجاه مهمة ملزمة واضحة المعالم. وسيكونوا مخولين بتكوين وجهة نظر استراتيجية في المسألة (وهو ما لم يكن ليتحقق مثلا للجنة مرافق معتادة على التفكير في شروط الملكية والقيمة). وعملهم المكثف سوف يكافأ بقرار واضح يعقبه حل الفريق. (ومن المهم أن نذكر أن أعضاء فريق العمل لم يحددوا خلال الاجتماع، حيث يكون الأعضاء الأكثر أنصارا والذين لديهم وجهات نظر مسبقة هم غالبا الأكثر حرصا على التطوع. وبدلا من ذلك طلب الرئيس الأعضاء المهتمين بتعريف أنفسهم وأوضح أنه سيعين الأعضاء قريبا بعد الاجتماع. ثم في وقت لاحق قرر مع الرئيس التنفيذي مزيج المواهب و وجهات النظر الأمثل لتكوين فريق العمل البناء، وبعد ذلك تم تعيين الأعضاء. وتم توجيه الشكر للمتطوعين قليلي العدد الذين لم يعينوا، ووجهت لهم الدعوة لحضور جميع اجتماعات فريق العمل).

٣. **تكليف فريق العمل.** بدلا من مجرد إصدار التعليمات لفريق العمل بمعالجة هذه المسألة، انخرط المجلس بأكمله في عمل في مداولات أولية منظمة بعناية للتوصل إلى مسارات التحقيق والمخاوف الرئيسية التي

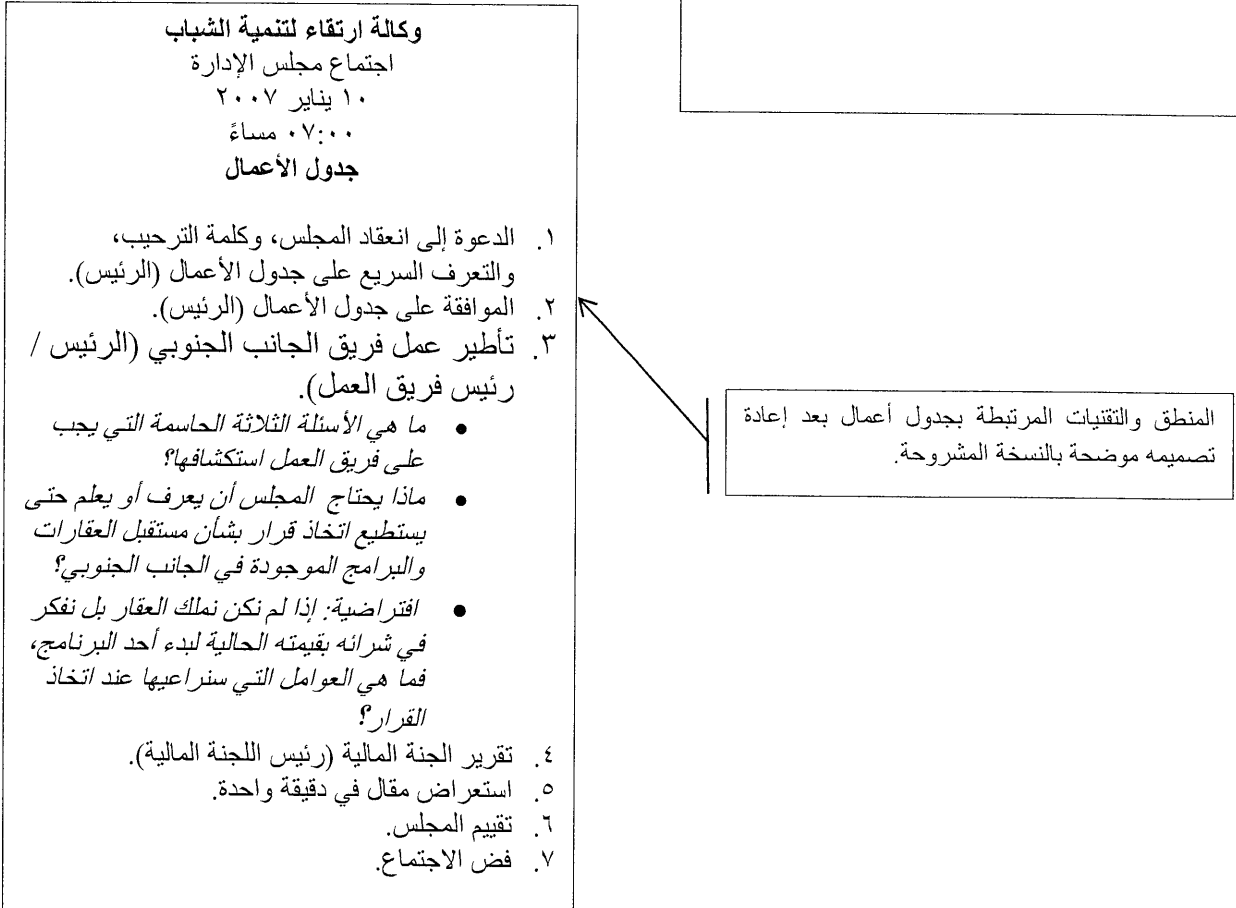
يجب على فريق العمل استكشافها. وهذا الأمر لم يوفر لفريق العمل 'مادة قيمة' يعمل به فقط، بل أشرك كامل المجلس في بداية عملية هامة. وجدول أعمال هذا الاجتماع متوفر بالإضافة إلى نسخة مشروحة. في مثل هذه الحالات غالبا ما يصوغ المجلس الكامل والمناقشات الهامة مزيجا من قضايا النوع الأول (الانتمانية)، والنوع الثاني (الاستراتيجية)، والنوع الثالث (الإنتاجية) للنظر فيها.

٤. **تكرار القضية.** عند تكليف فريق العمل اقترح رئيس الوكالة كيفية تفاعل فريق العمل مع المجلس. وبدلا من تداول الأمور ببساطة داخل الفريق والانتهاه بالتوصيات، كلف فريق العمل باستكشاف والبدء في تحديد تداعيات الأفكار الأولية للمجلس بشكل أفضل. كما كلف بالعودة في اجتماع المجلس المقبل لمشاركة أفكاره الناشئة ثم تلقي ردود فعل المجلس مرة أخرى. إلى أن جاء الاجتماع الثالث حيث تم التوصل إلى خيارين وبدأ المجلس بالكامل في المداولة. وقد منعت هذه العملية التكرارية المجلس من الانزلاق إلى طريقة عمله المعتادة: حيث يتم تكليف لجنة بمهمة عمل، وبعد أن تنتهي من عملها تعود إلى المجلس بتوصية، فيعرب المجلس - الذي لم يكن مشاركا عن كثب في هذه المسألة بل يخشى معارضة الزملاء المجتهدين حسني النية - إلى التصديق على التوصية من دون مناقشة موسعة.

قبل



بعد



جدول الأعمال مع الشرح
لاجتماع مجلس إدارة وكالة ارتقاء لتنمية الشباب

الوقت	البند	ارشادات وملاحظات
٥ دقائق	كلمة الترحيب والتعرف السريع على جدول الأعمال	• إعطاء المشاركين لمحة سريعة من جدول الأعمال. • لاحظ أنك تقترح تجربة بعض التقنيات الجديدة لتحسين جودة المداولات بالمجلس. • ارجع إلى التقييم الذاتي للمجلس كأساس لمحاولة مناهج جديدة.
٥ دقائق	الموافقة على جدول الأعمال	• عند مراسلة المجلس أرسل دليلا عن الموافقة على جدول الأعمال أو ملخصا حول كيفية حدوث الأمر. مع التأكيد على أن الأعضاء يجب أن يكونوا مستعدين من خلال مراجعة بنود جدول الأعمال بعناية وأن يتحملوا المسؤولية في الاجتماعات من خلال إبراز أي أسئلة أو استفسارات لديهم.
٧٥ دقيقة	تأطير عمل فريق الجانب الجنوبي	• يمكن أن يشير الرئيس التنفيذي لمذكرة المعلومات الأساسية المقدمة مسبقا ويذكر السبب بإيجاز في تحول الأمر إلى قضية الآن. • يمكن للرئيس تحديد الخطوط العريضة للعملية: الرغبة في مناقشة الأمر بشكل فعال؛ وقرار تعيين فريق العمل (وتقديم الأعضاء)، وتحديد القضايا الحرجة التي تواجه فريق العمل لاستكشافها بمرور الوقت؛ وضمان تطور فكر فريق العمل تقدمه بالتوصية النهائية إلى المجلس. • اطلب من المجموعات الصغيرة مسبقة التحديد والمكونة من ٤-٦ أفراد (كحد أقصى)، الاجتماع وتطوير أفكارهم الأولية ردا على أسئلة المناقشة خلال ٤٠ دقيقة. • بداية صامتة: قبل تشكيل المجموعات اطلب من كل عضو تدوين فكرة أو سؤال واحد يتبادر إلى ذهنه حول هذا الموضوع، سواء كان ذلك بدافع مناقشة الأسئلة المدرجة في جدول الأعمال أم لا. هذا يضمن 'استعداد' الجميع لمناقشة المجموعات الصغيرة و تواصلهم مع القضايا ولو بشكل خاص على الأقل. • عند انعقاد المجموعات اطلب منهم عرض ما لديهم (في شكل مذكرات بيانية). وينبغي أن تكون المناقشة العامة حول تحديد المواضيع المشتركة أو وضع الأطر الملزمة. • يجب نسخ المذكرات البيانية واستخدامها من قبل فريق العمل.
١٥ دقيقة	تقرير اللجنة المالية	• إذا توفر المزيد من الوقت للمناقشة، استخدم الوقت المخصص لتحديد القضايا ذات الاهتمام لمتابعة وتقديم التقارير مرة أخرى قبل أو أثناء الاجتماع المقبل.

الوقت	البند	ارشادات وملاحظات
دقيقة واحدة	استعراض مقال في دقيقة واحدة	في نهاية الاجتماع اطلب من الأعضاء (دون ذكر أسماء) استخدام بطاقة الفهرسة للإجابة على السؤال التالي: إذا كان لنا أن نواصل هذا النقاش، فما الذي ستفعله أو ستسأله في المرة القادمة؟ ويمكن للرئيس التنفيذي، والرئيس، وفريق العمل استخدام الإجابات لتحديد القضايا التي لم تحل / لم تستعرض والتي ينبغي على فريق العمل استكشافها. وهذا الأسلوب الذي يغفل الأسماء غالباً ما يؤدي إلى استكشاف القضايا الحساسة التي لم تستعرض بالكامل.
دقيقة واحدة	تقييم المجلس نموذج تقييم سريع كامل	بالنسبة للاجتماعات القليلة القادمة ومن ثم بشكل متقطع بعد ذلك يتم استخدام هذا النموذج بدون اسم للحصول على تغذية راجعة في الوقت الحقيقي لترى ما قد يسترعي انتباهك.

مستلزمات الاجتماع

قبل الاجتماع:

- توزيع الأعضاء على مجموعات صغيرة من 4-6 أعضاء في كل مجموعة لتحقيق مزيج من الأصوات والشخصيات ووجهات النظر.
- تعيين كاتب وسكرتير لكل مجموعة وتكليفهم بالعمل.
- توزيع تعليمات الكاتب / السكرتير.
- توفير الدخول إلى موقع www.boardsource.org الخاص بالموافقة على جدول الأعمال.
- اطلب من أعضاء فريق العمل الاجتهاد في تدوين الملاحظات في التقرير النهائي للمجموعات الصغيرة.

في موقع الاجتماع:

- توفير أماكن متنوع ومحسن إذا كان ذلك ممكناً: بمعنى إضاءة أفضل، وغرفة بعيدة عن الإلهاء الخارجي، وطاولة على شكل حرف (U)
- توفير مذكرات بيانية وأقلام تحديد لكل مجموعة صغيرة
- وضع جدول فارغ على كل مقعد قبل بدء الاجتماع
- وضع نموذج التقييم السريع على كل مقعد قبل بدء الاجتماع

قصة نجاح وأفضل الممارسات (١)
جيمس غيبونز - مارتن بيرت

Panel Discussions

Success Stories and Best Practices (1)

James Gibbons - Martin Burt

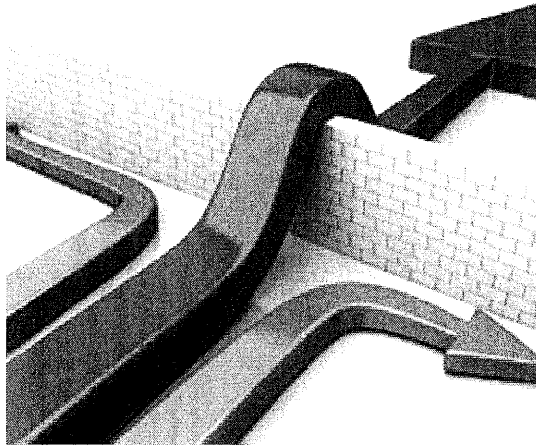


النجاح والفشل وأفضل الممارسات في مؤسسات الريادة الاجتماعية

مارتن بيرت

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
المملكة العربية السعودية
إدارة وتطوير المؤسسات غير الربحية
16 و 17 نوفمبر 2013

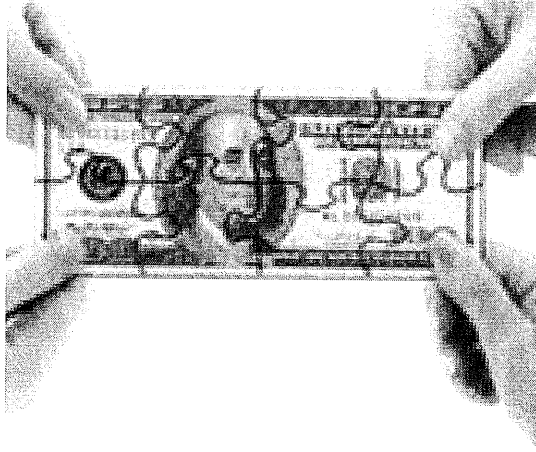
1



4

التحديات المؤثرة على المؤسسات غير الربحية

2



المنافسة المتزايدة من أجل الحصول على التمويل

ارتفع بشكل مفاجئ عدد
المؤسسات ذات الرسالة
الاجتماعية (وبشكل رئيسي
المؤسسات غير الربحية) خلال
السنوات العشر الأخيرة. وهذه
بالطبع نعمة للمحتاجين ، إلا أنها
تسببت في خلق بيئة أكثر تنافسية
بكثير للحصول على التمويل.

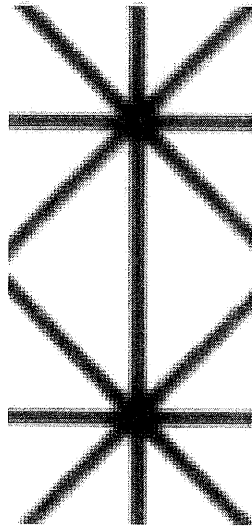
3



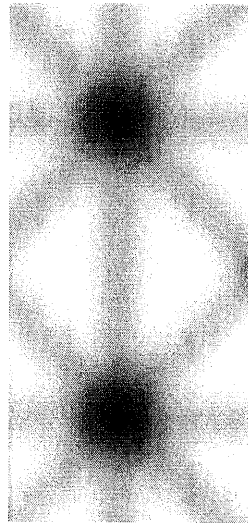
يطالب المستفيدون وغيرهم من أصحاب المصلحة بدرجة أكبر من المساءلة والشفافية

من حيث التأثير وفعالية
التكلفة، والجودة في الخدمات
والمنتجات التي تقدمها
المؤسسات ذات الرسالة
الاجتماعية.

4



CUS



Simple Ga

حدثت حالة من عدم الوضوح بين القطاعات الربحية والقطاعات غير الربحية

تتزايد يوميا المشاريع المشتركة
بين المؤسسات غير الربحية
والهيئات الحكومية، مما يخلق
فرصا جديدة وزيادة في
المؤسسات "المختلطة" ذات
الرسالة الاجتماعية.

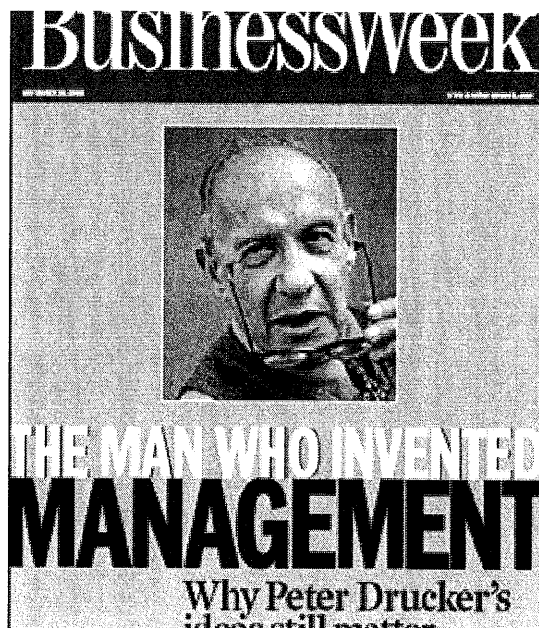
5



المشاكل تزداد سوءاً

أصبحت العديد من المؤسسات
ذات الرسالة الاجتماعية تدرك
أنها يجب أن توسع نطاق
تأثيرها من أجل الوصول إلى
ملايين المحتاجين في جميع
أنحاء العالم، و /أو حل المشاكل
البيئية قبل فوات الأوان بالنسبة
لكوكبنا.

6



ولكن هناك مجالا
لتحسين الوضع ...

دعونا نتحدث عن
بعض الصفات
التقليدية للمؤسسات
ذات الرسالة
الاجتماعية والتي
تقوض فعاليتها ...

7

الصفات في المؤسسات غير الربحية التي "تعوق مشاريع الريادة"

- تعريف "النجاح" بأنه الحصول على ميزانية أكبر بدلا من التوصل إلى نتائج.
- الاعتقاد بأن الفشل لا يمكن الاعتراف به.
- الأسوأ من ذلك هو عدم إمكانية الاعتراف بحقيقة أن الهدف قد تحقق – لأنك بذلك ستطرد نفسك "خارج العمل"!

Source: Drucker

8

الصفات في المؤسسات غير الربحية التي "تعوق مشاريع الريادة"

- عندما لا يتجاوب أي مشروع تجاري مع السوق، فإنه يفشل ...
- المؤسسات غير الربحية التي لا تحقق أية نتائج التصادية تغطي نفقاتها، يمكن أن "تستمر" بفعالية حتى من دون خدمة المستهدفين بشكل جيد.
- بمجرد إنشاء برنامج جديد من قبل مؤسسة رسالة اجتماعية، فإنه تلقائياً يوجد جمهوراً من الأنصار
- (مثل المستفيدين والموظفون الذين يقدمون الخدمة) فهم لا يرغبوا في إنهاء هذه الخدمة.

9

العديد من المؤسسات غير الربحية عادة ينقصها:

- الجدية في العمل
- طاقة مشاريع ريادة الأعمال
- الشفافية والمساءلة
- نموذج عمل واضح
- أهداف وغايات واضحة
- معايير واضحة لقياس تحقيق النتائج
- الرصد والتقييم لجمع وتنفيذ "الدروس المستفادة" لتحسين البرامج

10

زيادة الشفافية والمساءلة: أداة الاعتماد من قبل نظام تقييم التطور التنظيمي

- نظام تم ابتكاره من قبل المجتمع المدني في البار اغواي لتعزيز الشفافية والدقة والمساءلة.
- يساعد المؤسسات على بناء قدراتها في المجالات التالية:
 - الشفافية
 - الإدارة
 - التأثير
 - الالتزام بالقانون

11

نظام تقييم التطور التنظيمي

- عملية الاعتماد
- تأكيد على شفافية العمل بالمؤسسة غير الربحية
- تأكيد على أن المؤسسة غير الربحية مكرسة للعمل من أجل الصالح العام.
- من أجل تحليل:
 - الشفافية
 - الإدارة
 - التأثير
 - الالتزام بالقانون
- تقييم التطور التنظيمي
- تقديم الإرشاد وعرض فرص التحسين

12

نظام تقييم التطور التنظيمي: خصائص الاعتماد

- أنه منفتح وأن المؤسسات غير الربحية يمكنها الاطلاع على منهجية التقييم حتى تستعد له
- أن يصف كيف يجب أن تعمل أفضل المؤسسات غير الربحية من حيث الإدارة
- تقييم الاتساق بين قيم المؤسسة ومبادئها وأفعالها الواقعية
- أن يشهد بأن المؤسسة:
- تمتثل لجميع المتطلبات القانونية
- شفافة وتتمتع بحسن النوايا
- يديرها مالكوها
- تعرف مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها

13

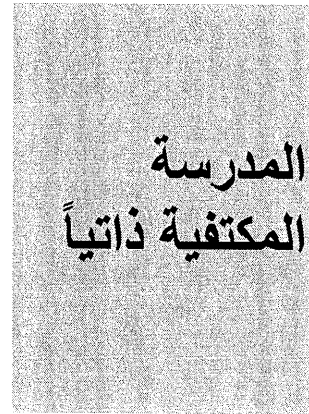
نظام تقييم التطور التنظيمي: تحليل الشفافية

- يحكم على مدى شفافية المؤسسة غير الربحية بناء على عدة مؤشرات:
- إلى أي مدى
- تحترم المؤسسة لوائحها الخاصة.
- يشارك مجلس الإدارة في إدارة المنظمة
- علاقة المؤسسة غير الربحية مع
- الجهات المانحة
- الأحزاب ذات العلاقة
- الجماعات الدينية
- إذا كانت المؤسسة تدار من قبل أعضائها المنتمين لمجموعات خارجية
- كشفات محاسبية واضحة وعلنية تدعمها مراجعات من جهات خارجية.
- ألا ينصب كل الاهتمام على الإدارة لمالية.
- الإفصاح عن أهداف وأنشطة المنظمة.
- وجود مدونة لقواعد السلوك.
- وجود سياسة لتضارب المصالح.

نظام تقييم التطور التنظيمي: الإدارة، والتأثير، والتحليل القانوني

- هل تلتزم المنظمة غير الربحية باتباع أفضل الممارسات؟
 - التخطيط
 - الموارد البشرية
 - التمويل
- هل تصل المنظمة غير الربحية إلى المستفيدين المقصودين، وهل تعود عليهم بالنفع؟
 - المخرجات
 - النتائج
 - التأثير
- هل تلتزم المنظمة غير الربحية بالقانون؟
 - اللوائح الداخلية والميثاق العمل
 - الملكية الفكرية
 - أصل التمويل وطرق طلبه

15



<http://www.youtube.com/watch?v=plQJLRIQELO>

16

بحسب متطلبات السوق – المدارس المكتفية ذاتياً مالياً لخدمة الفقراء:

- المشكلة: ينخفض مستوى التعليم بين الشباب بينما يرتفع بينهم مستوى البطالة
- الحل الإبداعي: يتعلم الاساتذة والطلاب من خلال "العمل، والبيع، وكسب المال" بحيث يصبح الطلاب "موظفون" في العملية
- الاستدامة: تصبح المدارس مكتفية ذاتياً مالياً، وتتوقف عن الاعتماد على التمويل الحكومي.
- توسيع نطاق الأثر: تطبق مدارس في 35 دولة هذا النموذج.

17

"أفضل ست ممارسات" للمؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير (حسب ترووبس فور جوود، وليزلي كراتشفيد، وهينر ماكلويد جراننت)

1. التأييد والخدمة – بالإضافة إلى توفير الخدمات تعمل هذه المنظمات مع الحكومة لمناصرة تغيير السياسات. (أفينا – قانون المياه)
2. "حث الأسواق على المشاركة في العمل" – تسخير قوى السوق واعتبار المؤسسات التجارية شريكا قويا وليست عدوا يتم ازدرأؤه أو تجاهلة. (الات بينيتيك)
3. إلهام "المبشرين" – عبر ايجاد تجارب ذات معنى للمؤيدين (المتطوعين والجهات المانحة والعملاء وأعضاء المجلس) وتحويلهم إلى "مبشرين" بالقضية. (نيك كافكا – TAM2F)

18

"أفضل ست ممارسات" للمؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير
(حسب تروويس فور جوود، وليزلي كراتشفيلد، وهينر ماكليود جرانت)

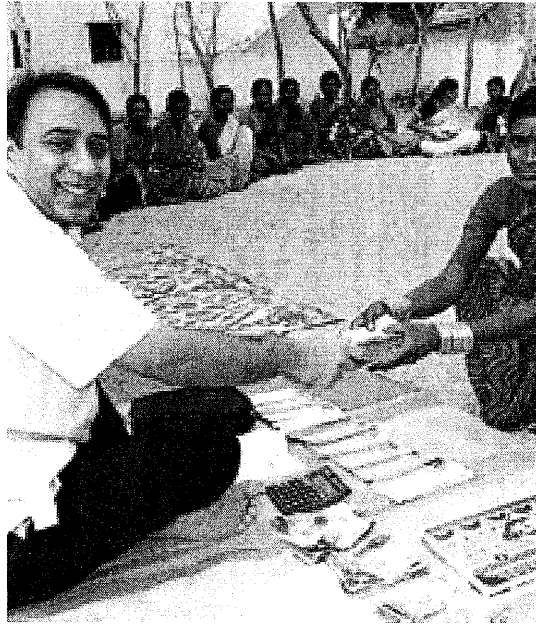
4. تعزيز الشبكات غير الربحية - بناء وتعزيز الشبكات غير الربحية والتعامل مع المجموعات الأخرى لا كمنافسين على الموارد القليلة ولكن كحلفاء. (سينودوس دي لا تييرا وتييرانوسترا - للمحاسبة)
5. إتقان فن التكيف - التكيف مع البيئة المتغيرة والمحافظة على الابتكار، المهارة والتخطيط. (كيف - تسخير شبكة الانترنت)
6. المشاركة في القيادة - تشارك المشاريع الاجتماعية الناجحة القيادة وتمكن الآخرين داخل وخارج المنظمة من أن يكونوا قوى للخير. (لا للقيادة "المستبدة")

19

كيف يكون الفشل في القطاع الاجتماعي ...

- قصة مؤسسة SKS للتمويل متناهي الصغر...
- في الأصل كانت ناجحة للغاية
- انحراف الرسالة
- فقدان المسار الذي من أجله أنشأت المؤسسة
- عدم التواصل مع المستفيدين
- مأساة في الهند ...

20



مؤسسة SKS
للتحويل متناهي
الصغر

<http://www.youtube.com/watch?v=skicwEkFyn4>

21

والآن نتناول بعض الخرافات حول المؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير:

- توصلت الدراسات إلى أن بعض "أفضل الممارسات" للمؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير جاءت مخالفة للبديهية ...
- دراسة عن المؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير من إعداد كراتشفيلد وماكلويد جرانث المنشورة في فورسيز فور جوود.

22

الشائعات حول المؤسسات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير

(دراسة كراتشفيك وماكلويد جرائت المنشورة في فورسيز فور جوود)

1. الإدارة " المثلثي " : العديد من المؤسسات عالية التأثير لا تدار على النحو الأمثل بالمعنى التقليدي للكلمة. فالإدارة الجيدة لا تترجم بالضرورة إلى مستويات عالية من التأثير الاجتماعي.
2. شهرة اسم العلامة التجارية: مجرد كون المؤسسة مشهورة لا يعني أنها بالفعل تحدث تغييرا اجتماعيا حقيقيا.
3. الأفكار الجديدة المستحدثة: العديد من المؤسسات عالية التأثير تتبنى بكل بساطة الأفكار القائمة وتكيفها حتى تحقق النجاح. فالأفكار الجديدة المستحدثة ليست شرطا أساسيا لإحداث التأثير الاجتماعي العالي. (اتبع مستشفى أرافيند تجربة خط التجميع بماكدونالدز، والإنتاج الضخم، والجودة المتسقة)

23

الأساطير الشائعة حول المنظمات ذات الرسالة الاجتماعية عالية التأثير (تابع)

(دراسة كراتشفيك وماكلويد جرائت المنشورة في فورسيز فور جوود)

4. الرسالة " كمرجعية " : المؤسسات عالية التأثير تسترشد برسالتها، ولكن تركيزها على إحداث تأثير كبير هو الذي يجعلها تتطور إلى منظمات عالية التأثير.
5. التصنيف العالي حسب المعايير التقليدية: كثير من المؤسسات عالية التأثير لا تحتل مرتبة متقدمة حسب المعايير التقليدية لكفاءة المنظمات غير الربحية، مثل تلك الموجودة على موقع تصنيف المؤسسات غير الربحية الخاص بمستكشف الأعمال الخيرية. وبعضها يحتل مرتبة متوسطة أو حتى أقل من المتوسطة حسب معايير الإدارة التقليدية مثل حجم العائدات الناتجة وانخفاض نسبة النفقات العامة. ومثل هذه المواقع التصنيفية تدل على المؤسسات التي تحقق أدنى نسبة نفقات عامة، ولكن ليس على المنظمات ذات أكبر تأثير.
6. الميزانيات الكبيرة: ليس الحجم اهو لعامل الحاسم عندما يتعلق الأمر بمدى التأثير الاجتماعي. فبعض المؤسسات تحقق تأثيرا كبيرا بميزانيات ضخمة، ولكن البعض الآخر لا يحتاج سوى ميزانيات صغيرة لإحداث تغيير اجتماعي واسع النطاق. والمؤسسات عالية التأثير ليس لديها أي خطط مشتركة لجمع التبرعات أو لتحقيق الدخل.

24

وفي الختام ... يجب على المنظمات الفعالة ذات الرسالة الاجتماعية أن يكون لديها:

- الجدية في العمل
- طاقة مشاريع ريادة الأعمال
- الشفافية والمساءلة (ODES)
- نموذج عمل واضح
- أهداف وغايات واضحة
- معايير واضحة لقياس التوصل إلى نتائج
- الرصد والتقييم لجمع وتنفيذ "الدروس المستفادة" لتحسين البرامج.

25

نظام تقييم التطور التنظيمي

- عملية الاعتماد
- تأكيد على شفافية العمل بالمؤسسة غير الربحية.
- تأكيد على أن المؤسسة غير الربحية مكرسة للعمل من أجل الصالح العام
- من أجل تحليل:
- الشفافية
- الإدارة
- التأثير
- الالتزام بالقانون
- تقييم التطور التنظيمي
- تقديم الإرشاد وعرض فرص التحسين

26

نظام تقييم التطور التنظيمي: خصائص الاعتماد

-منفتح وأن المنظمات غير الربحية يمكنها الاطلاع على منهجية التقييم حتى تستعد له.

- يصف كيف يجب أن تعمل أفضل المنظمات غير الربحية من حيث الإدارة.

-تقييم الاتساق بين قيم المؤسسة ومبادئها وأفعالها الواقعية.

-يقر بأن المؤسسة:

-تمتثل لجميع المتطلبات القانونية

-شفافة وتتمتع بحسن النوايا

-يديرها مالكوها

-تعرف مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها

27

نظام تقييم التطور التنظيمي: تحليل الشفافية

-يحكم على مدى شفافية المؤسسة غير الربحية بناء على عدة مؤشرات:

-إلى أي مدى

-تحتزم المؤسسة لوائحها الخاصة.

-يشارك مجلس الإدارة في إدارة المؤسسة

-علاقة المنظمة غير الربحية مع

-الجهات المانحة

-الأحزاب السياسية

-الجماعات الدينية

-إذا كانت المؤسسة تدار من قبل أعضائها المنتمين لمجموعات خارجية

-كشوفات محاسبية واضحة وعلنية تدعمها مراجعات من جهات خارجية.

-لا ينصب كل الاهتمام على الإدارة لمالية.

-الإفصاح عن أهداف وأنشطة المؤسسة .

-وجود مدونة لقواعد السلوك.

-وجود سياسة لتضارب المصالح.

28

نظام تقييم التطور التنظيمي: الإدارة، والتأثير، والتحليل القانوني

- هل تلتزم المؤسسة غير الربحية باتباع أفضل الممارسات؟
 - التخطيط
 - الموارد البشرية
 - التمويل
- هل تتواصل المنظمة غير الربحية مع المستفيدين وتعود عليهم بالنفع؟
 - المخرجات
 - النتائج
 - التأثير
- هل تلتزم المؤسسة غير الربحية بالقانون؟
 - اللوائح الداخلية والميثاق العمل
 - الملكية الفكرية
 - أصل التمويل وطرق طلبه

29

تحسين الفاعلية في القطاع غير الربحي
أبيهيجيت بانيرجي

Improving Effectiveness in the Non-profit Sector
Abhijit Banerjee



تحسين الفاعلية في القطاع غير الربحي

تصميم البرنامج بناء على الأدلة الثابتة

أبهيجيت باتيرجي



تصميم البرنامج بناء على الأدلة

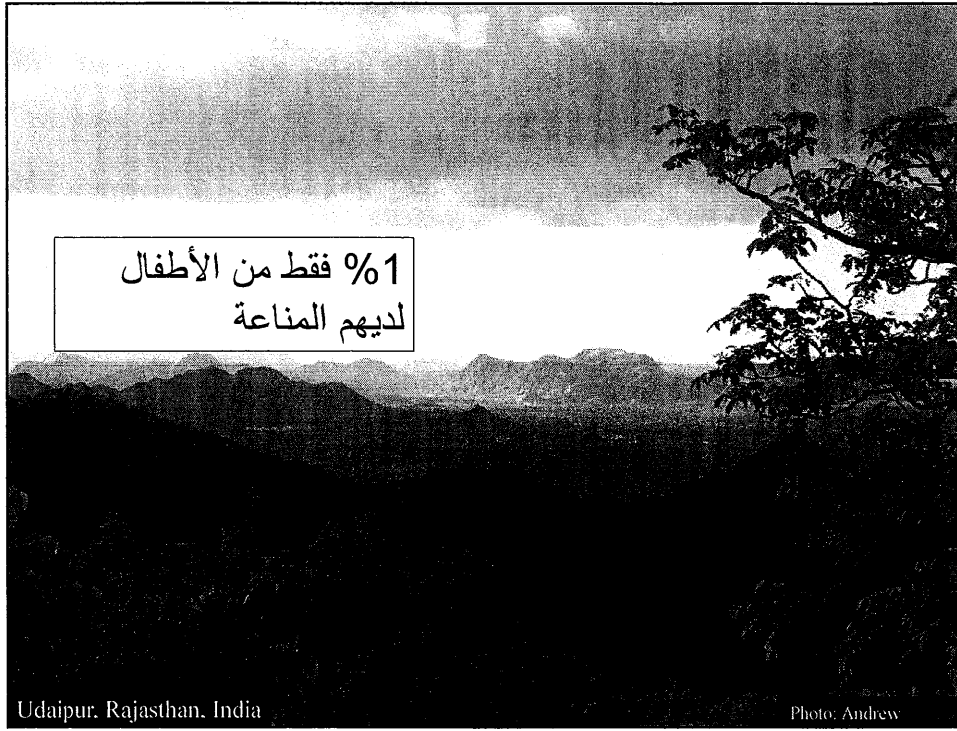
- من المثير للدهشة عدم معرفة سوى القليل عن خطوات تحقيق النجاح، واتخاذ الكثير من القرارات على أساس "الحدس" و/ أو "المبادئ الأولية"
- مثال ذات صلة
 - التمكين والحد من الفقر: أحد الكتب المرجعية
 - منشورات البنك الدولي التي تعدد خطوات تحقيق النجاح
 - التقارير التي تفيد بأن برنامج (Gyandoot) الذي بفضل دخلت أجهزة الحاسب الآلي إلى قرى الهند تلقى ضربة قاتلة بسبب عدم توفر الطاقة . وقد خسرت أكشاك الحاسب الآلي المال، بل وأغلق العديد منها.
 - ثم يقال - من دون قصد أي سخرية - "في أعقاب نجاح البرنامج ..."



ازدواجية المشكلة

- حدسنا محفوف بالأخطاء
 - غالبا ما يستند إلى إيديولوجية (منظومة مفاهيم)
 - «لا يتوجب علينا دفع أجور للناس نظير القيام بما يقومون به من تلقاء أنفسهم»
- المبادئ العامة – حتى عندما تكون صحيحة – فهي عامة أكثر مما ينبغي
 - «يصعب تحسين التعليم من دون استحداث موارد جديدة»
 - ما المقصود بهذه الموارد: المدرسون، الكتب، المخططات؟

مفاجأة: بالامكان توفير
المال عن طريق دفع
أجور للناس



Udaipur, Rajasthan, India

Photo: Andrew

ABDUL LATIF JAMEEL
Poverty Action Lab
TRANSLATING RESEARCH INTO ACTION



العرض؟

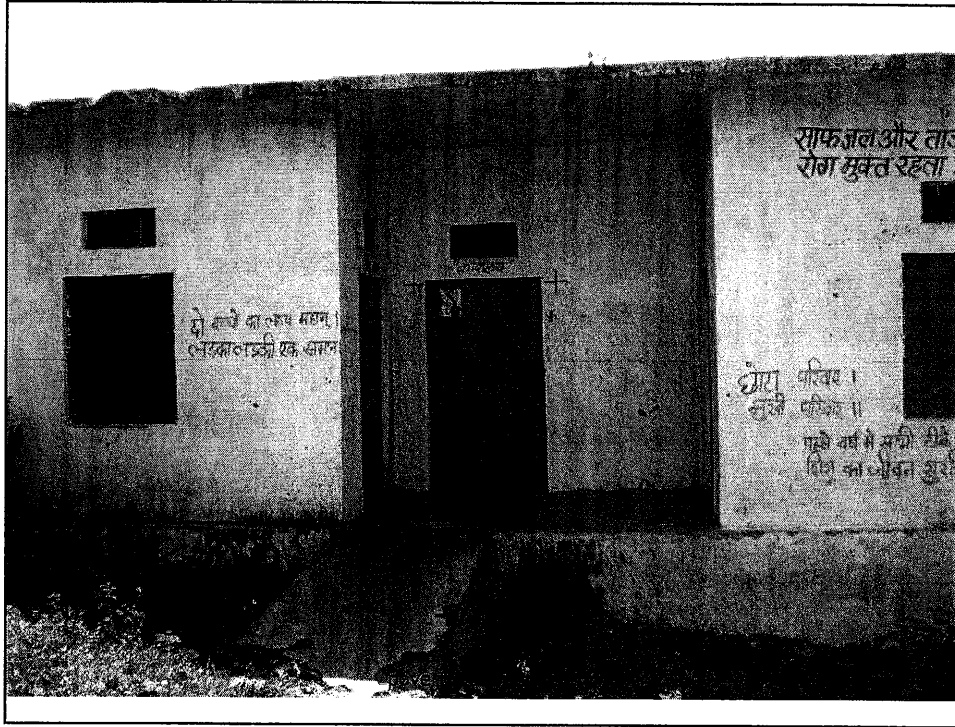
المراكز الفرعية بالقرى خاوية ...

المستشفيات مكتظة ...

povertyactionlab.org

6

Photo: flickr user iwishmynamewasmarsha



The New York Times

300 People Diagnosed With Mumps in Suburban NY

February 6, 2010

By THE ASSOCIATED PRESS
MONSEY, N.Y. (AP) -- More than 300 people have been diagnosed with the mumps in suburban New York as the nation's largest outbreak of the disease in years spreads.

A health official says 303 people in the Rockland County towns of Monsey and New Square have been diagnosed with the highly infectious disease. Almost all the cases are among Orthodox Jews. Investigators say the outbreak started in August 2009 at a Jewish summer camp in Sullivan County with an 11-year-old boy who brought the disease from England. It has since spread to Jewish communities in Brooklyn, New Jersey and Orange County in upstate New York. Mumps is spread by coughing and sneezing with the most common symptoms being fever, headache, and swollen salivary glands under the jaw.

povertyactionlab.org

الطلاب؟

ABDUL LATIF JAMEEL
Poverty Action Lab
TRANSLATING RESEARCH INTO ACTION

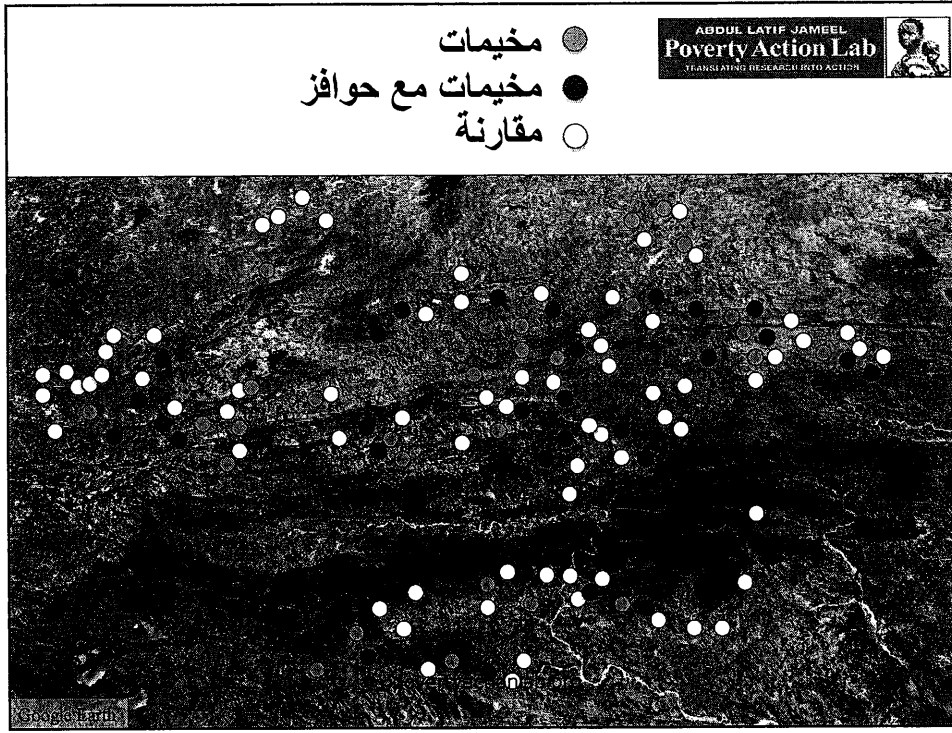


جريدة نيويورك تايمز

ثبوت إصابة 300 شخص بالعدوى النكفية في ضواحي نيويورك

6 فبراير 2010

أفادت وكالة أنباء أسوشيتد برس ثبوت إصابة أكثر من 300 شخص بالعدوى النكفية بضمواحي نيويورك في إطار الانتشار الأوسع لهذا المرض منذ سنوات. وقد أفاد مسئول بوزارة الصحة أن 303 شخص - في مدينتي مونسي ونيوسكوبر التابعتين لمقاطعة روكلاند - قد ثبتت إصابتهم بالمرض شديدة العدوى. وجميع حالات الإصابة تقريبا محصورة بين اليهود الأرثوذكس. وتشير التحريات إلى بداية انتشار المرض في أغسطس 2009 بمعسكر صيفي يهودي بمقاطعة سوليفان حين أصيب ولد في سن الحادية عشر جاء بالمرض من إنجلترا. ومن ثم انتشر المرض في المجتمعات اليهودية في برونكسين، ونيوجيرسي، ومقاطعة أورانج شمال مدينة نيويورك. وينتقل مرض العدوى النكفية عبر السعال والعطاس، وتكون أعراضه الشائعة ارتفاع درجة الحرارة، والصداع، وتورم الغدد اللعابية أسفل الفك.



● مخيمات
● مخيمات مع حوافز
○ مقارنة

ABDUL LATIF JAMEEL
Poverty Action Lab
TRANSLATING RESEARCH INTO ACTION

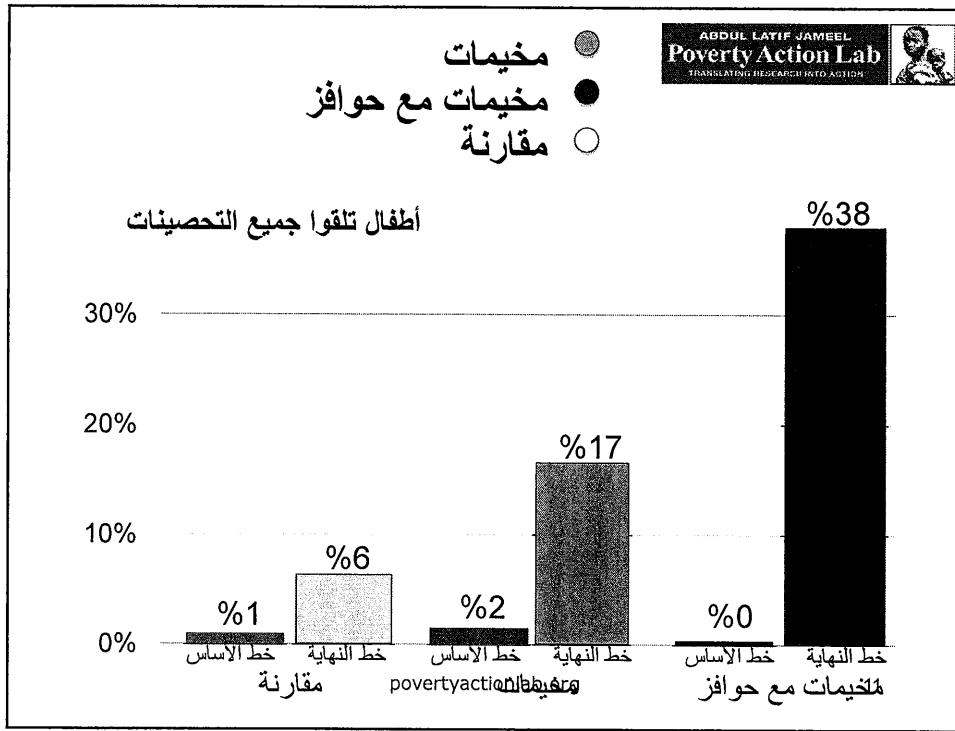
مخيم

مخيمات مع حوافز

povertyactionlab.org

10

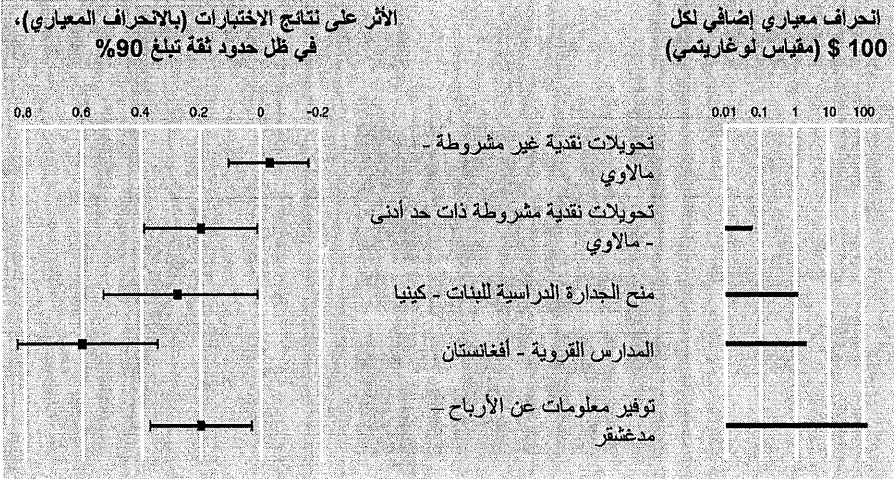
Photo: Andrew Fraker



أين تضع مواردك؟

- مدخلات عديدة في التعليم
- كل جهة لديها داعميها
- ما الذي تشير إليه البيانات؟
- هل كان يمكننا التوصل إلى هذه القاعدة بحسب المبادئ العامة؟
- أو اعتمادا على الحدس في نفس الإطار؟

الحصول على التعليم



Sources: Baird, McIntosh, and Ozler (2010); Kremer, Miguel, and Thornton (2009); Burde and Linden (2012); Nguyen (2008).

15

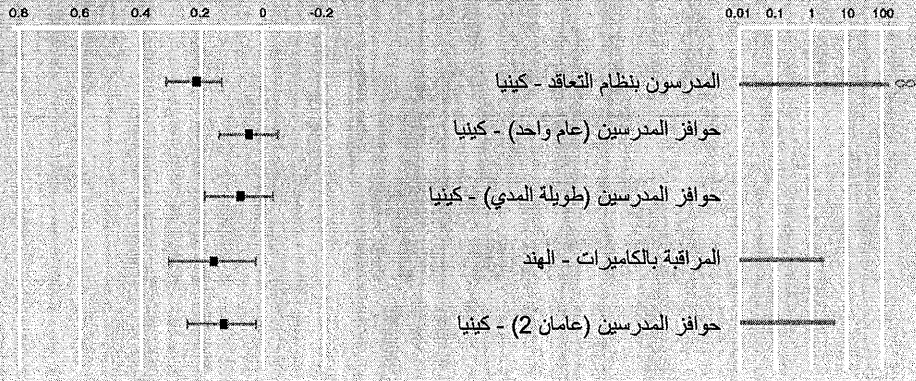
16



مسئولية المدرّس

الأثر على نتائج الاختبارات (بالانحراف المعياري)،
في ظل حدود ثقة تبلغ 90%

انحراف معياري إضافي لكل
\$ 100 (مقياس لوغاريتمي)



Sources: Duflo, Dupas, and Kremer (2012); Glewwe, Ilias, and Kremer (2010); Duflo, Hanna, and Ryan (2012).

povertyactionlab.org

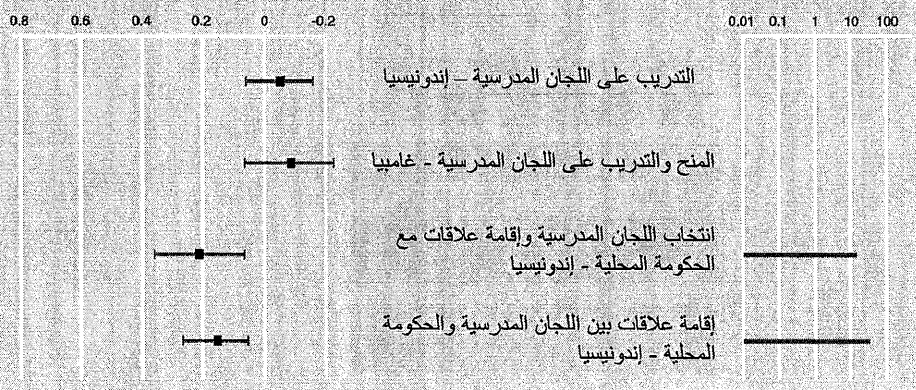
17



إدارة مدرسية

الأثر على نتائج الاختبارات (بالانحراف المعياري)،
في ظل حدود ثقة تبلغ 90%

انحراف معياري إضافي لكل
\$ 100 (مقياس لوغاريتمي)



Sources: Pradhan et al. (2011); Blimp and Evans (2011)

povertyactionlab.org

18



كيف يمكننا أن نتعلم خطوات النجاح: مثال

- البرنامج؟
 - التبرع بالمخططات التوضيحية للمدارس الابتدائية بالقرى
 - أين كانت تقع هذه المدارس الابتدائية؟
 - المنطقة الغربية في كينيا
 - متى حدث هذا الأمر؟
 - 1997
 - من الذي تبرع بهذه المخططات التوضيحية؟
 - الهيئة الدولية لدعم الطفل – فرع إفريقيا (ICS Africa)
(فرع إقليمي لمنظمة غير حكومية هولندية)
 - من – تحديداً – كان المستهدف من هذه التبرعات؟
 - الطلاب بالمراحل الدراسية من الصف السادس إلى الثامن.

لماذا اختيرت المخططات التوضيحية؟
povertyactionlab.org

19



ثلاث مجموعات من الأسئلة

تقييم الاحتياجات

تقييم العملية

تقييم الأثر



تقييم الاحتياجات

- لماذا ننفذ هذا المشروع: وضع النظرية
- ما هي طبيعة المشكلة التي نريد حلها؟
 - سد العجز في الكتب المدرسية
 - سد العجز في المواد التعليمية والمدرسية بشكل عام
 - مساعدة من لا يجيدون قراءة اللغة الإنجليزية
 - مساعدة من يجدون التعلم من الصور أسهل من غيره
 - كيف يمكن للمخططات التوضيحية حل المشكلة؟
 - لماذا نحتاج إلى الإجابة عن هذا السؤال؟
- من هو الجمهور المستهدف؟
 - كل الأطفال؟
 - ؟
 - لماذا نحتاج إلى الإجابة عن هذا السؤال؟



تقييم الاحتياجات

- لماذا نعتقد أنها ستنجح في السياق الذي ستوظف فيه؟
 - هل يشعر المدرسون بالراحة عند استخدامها؟
 - هل هي ملائمة للمنهج الدراسي؟
- ما الأمور الأخرى التي ينبغي علينا تنفيذها؟
 - تبني استراتيجية مختلفة لمعالجة نفس القضية
 - تنفيذ شيء مختلف تماما باستخدام نفس الأموال
 - لماذا نحتاج إلى الإجابة عن هذا السؤال؟



ما الذي يجب على تقييم الاحتياجات تقديمه

- تحديدا واضحا للجمهور المستهدف
 - الطلاب الأضعف في المستوى
 - الأطفال الذين لديهم ضعف في اللغة الإنجليزية
 - ؟
- تحديدا واضحا لتصميم البرنامج
 - ما الذي ينقص المدرسين من ناحية استخدام هذه المخططات؟
 - كيف يمكن توصيل الرسالة؟ وبأي مقدار؟ وما هي المعوقات المحتملة؟
- تحديدا واضحا للفوائد المرجوة من البرنامج
 - هل سيتم تصحيح خطأ قائم؟ هل سيتم توسيع نطاق أمر صحيح قائم؟
- تحديدا واضحا للبدائل
 - هل هذه هي الطريقة الأكثر فعالية وكفاءة والأقل تكلفة للوفاء باحتياجات المدرسين/الطلاب؟



تقييم العملية

- هل يقدم البرنامج فعليا ما كان يعد به؟
- هل يتم تقديم الخدمات؟
 - هل تصل المخططات التوضيحية إلى الفصول؟ وهل يتم تدريب المدرسين على استخدامها؟
- هل هناك سبل لتحسين فعالية التكلفة؟
 - هل يتم شراء/ توصيل المخططات التوضيحية بأفضل السبل الممكنة؟
- هل تصل الخدمات إلى جمهورها السليم المستهدف؟
 - هل يتم توجيهها نحو الفصول التي تضم طلابا ضعاف الأداء؟
- هل العملاء راضين عن مستوى الخدمات؟
 - رد فعل المدرسين والطلاب تجاه الطريقة التعليمية الجديدة



تقييم الأثر

- ما الذي حققه البرنامج؟
- لن يكون هذا السؤال محددًا بشكل واضح إلا إذا حددنا مسبقًا:
- ما هي المعايير التي نتوقع ظهور الأثر عليها؟
- من هو الجمهور الذي نتوقع ظهور الأثر عليه؟
- متى يجب أن نكون قد أجبنا على هذه الأسئلة؟



تقييم الأثر

- السؤال الرئيسي: هل كان هناك أثر؟
- أسئلة مساعدة:
- ماذا كانت طبيعة الفوائد المتحققة؟
- على سبيل المثال: هل أدت المخططات التوضيحية إلى حدوث تحسينات موحدة بدرجات الاختبارات (لدى جميع الطلاب)؟
- هل استفادت فئات ما من الجمهور أكثر من غيرها؟
- الطلاب ذوي المستويات السيئة، الطلاب الأكثر فقراً، الخ.



كيف يتم تقييم الأثر

- على سبيل المثال إلى أي مدى يحسن البرنامج التعليمي من درجات الاختبارات (العملية التعليمية)؟
- ما هي درجة الاختبار التي يحصل عليها المستفيد في ظل تنفيذ البرنامج مقارنة بدرجته بدون البرنامج؟
- مقارنة أداء نفس الشخص في ظل تطبيق البرنامج وفي غيابه في نفس الفترة الزمنية: كيف يكون ذلك ممكناً؟



حل مشكلة التقييم

- نحتاج إلى مواجهة الحقائق
- تقييم الأثر هو الفرق بين مراقبة من استفادوا من البرنامج ومناقضة الحقائق.
- لا تقوم مطلقاً بمقارنة أداء نفس الشخص في ظل تطبيق البرنامج وفي غيابه في نفس الفترة الزمنية.
- نحتاج إلى تقييم عملية مناقضة الحقائق.
- مواجهة الحقائق أمر رئيسي في عملية تقييم الأثر.



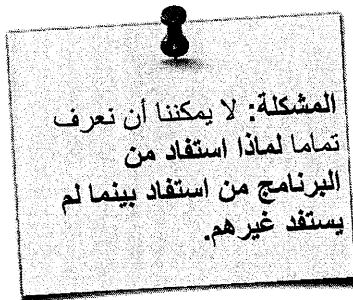
معايير مواجهة الحقائق

- مراقبة من استفادوا من البرنامج ومواجهة الحقائق
 - (1) لهما صفات متطابقة
 - (2) فيما عدا الاستفادة من التدخل
- لا يوجد سبب آخر لظهور اختلافات بين نتائج العمليتين
- السبب الوحيد لظهور اختلافات بين النتائج يعود إلى التدخل



2 مواجهة الحقائق الزائفة

قبل وبعد



غير المسجلين بالبرنامج

- أولئك الذين اختاروا عدم التسجيل بالبرنامج
- أولئك الذين لم يعرض عليهم التسجيل بالبرنامج



1. قبل وبعد: أمثلة

● المستفيدون من القروض الصغيرة

○ لماذا قرروا الاقتراض؟

● برنامج المنح الدراسية المرتبطة بالتسجيل

○ لماذا تم اختيارهم للحصول على المنح الدراسية؟



2. الذين لم يشتركوا بالبرنامج: أمثلة على التدريب

● مقارنة التوظيف والدخل للمشاركين مع أولئك الذين لم يشتركوا

● من الذين اشتركوا؟

أولئك الذين تتزايد فرص استفادتهم – بمعنى أولئك الذين يملكون قدرات أكبر – سيحققون دخولا أكبر ممن لم يشاركوا ولم يحصلوا على تدريب.

● تقييم سيء لمواجهة الحقائق



الذين لم يشتركوا: أمثلة على من يحظون بتأمين صحي

- مقارنة مدى الاستفادة من الرعاية الصحية بين أولئك الذين اشتروا التأمين وأولئك الذين لم يشتروه
 - من الذي يقوم بشراء التأمين؟: من يتوقعون احتياجهم لنفقات طبية ضخمة
 - ومن الذي لا يتوقع ذلك؟: من يتمتعون بصحة جيدة
- من دون التأمين: الذين لم يشتروا التأمين يتحملون تكاليف طبية أقل ممن قاموا بالشراء
- تقييم سيء لمناقضة الحقائق



ما هو الخطأ الذي حدث؟

- 1 الاختيار المنحاز: يختار الناس المشاركة لأسباب محددة
- 2 في كثير من الأحيان ترتبط الأسباب بالمخرجات
 - التدريب : القدرة والدخل
 - التأمين الصحي: الحالة الصحية والنفقات الطبية
- 3 لا يمكن تحديد أثر البرنامج بشكل منفصل عن العوامل والأسباب الأخرى



كيف يمكننا تجنب ذلك؟

- تجارب السيطرة العشوائية
 - عمليات المحاكاة التي تنفذ في تجارب الأدوية
- العمليات الشبيهة بالتجارب
 - المتغيرات المفيدة وانقطاع التراجع
- المطابقة

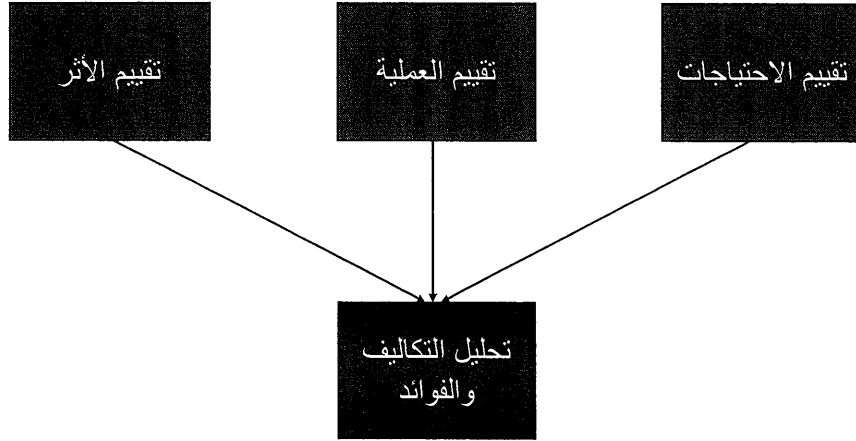


لماذا نستخدم تجارب السيطرة العشوائية؟

- موثوقية
- سهولة الفهم: لا تتطلب إحصائيات معقدة
- عيوبها: تتطلب التخطيط المسبق، ولا يمكن أن تنفذ بأثر رجعي.
- لكن التخطيط المسبق يتيح لنا تجربة بدائل متعددة للتدخل الرئيسي.



استخدام الدليل: تحليل التكاليف والفوائد



povertyactionlab.org

37



تحليل التكاليف والفوائد

- لماذا تعد العناصر الثلاثة جميعها مفيدة لعملية تحليل التكاليف والفوائد؟
- تقييم الأثر نحصل منه على الفوائد
- تقييم العملية يتيح لنا حساب التكلفة بدقة
- قد تساعد في خفض التكلفة أو في زيادة الكفاءة
- تحليل الاحتياجات يحدد التكلفة النقدية للفرصة المتاحة

povertyactionlab.org

38



ولكن

- قد لا يكون المشروع جاهزا لعملية توسيع النطاق
- قد يكون لبعض بدائل أسلوب المعالجة الرئيسي نتائج أفضل
 - فهل يجب أن نتحول إلى تنفيذ هذه البدائل؟
- لم يحقق النتائج المرجوة
 - العودة إلى طاولة التخطيط
- حقق المشروع نجاحا باهرا
 - ولكن هل كانت البيئة مواتية على النحو الملائم؟
 - المزيد من التجارب أو المضي قدما في البرنامج؟



هل بإمكاننا الانتظار؟

- نعم
- أفضل من
 - إضاعة المال والجهد
 - وعود لا تتحقق
 - عدم استيعاب المشكلة



دور المؤسسات غير الربحية

- سيكون للمؤسسات غير الربحية دوراً هاماً إذا اعتمدنا التصميم بناء على الأدلة الثابتة قاعدة
- ميزتان رئيسيتان:
 - التحرر نسبياً من الضغوط السياسية
 - امكانية الانتظار لانجاز العمل المتقن
 - تحمل امكانية الفشل
 - وهي أساسية في المحاولات التجريبية، ولكنها صعبة بالنسبة للحكومات
- ابتكار تصاميم جيدة قد تتبناها الحكومة فيما بعد



دور المؤسسات

- يمكن أن تؤدي المؤسسات ثلاثة أدوار رئيسية هي:
 - تشجيع المؤسسات غير الربحية التي تمولها / تدعمها للتركيز على ابتكار تصاميم أفضل
 - استخدام المعرفة في استثماراتها المستقبلية
 - جمع وإدارة المعرفة الناتجة عن المؤسسات غير الربحية
 - تعزيز توسيع نطاق التنفيذ على أساس هذه المعرفة
 - بما في ذلك (بشكل خاص) وسيلة العمل مع الحكومات



من تجربة صغيرة ...

- "التعليم على المستوى الصحيح": جاء المفهوم الأساسي من مؤسسة (Pratham)، وهي مؤسسة غير حكومية هندية
– تتجاوز طموحات نظم التعليم في فترة ما بعد الاستعمار بكثير ما يمكن تحقيقه – كان هذا أحد أسباب انتهاء المطاف بالأطفال إلى تعلم لا شيء تقريباً.
- توصلت أولى تجارب السيطرة العشوائية قرابة عام 2000 في بعض مناطق مومباي وبارودا إلى نتائج إيجابية قوية
- متابعة منهجية تجارب السيطرة العشوائية في المناطق الريفية في ولاية اوتار براديش (2004)
- اندماج محدود للغاية في النظام المدرسي حتى الوقت الراهن.



إلى ملايين الأطفال

- 2005-2010: محاولات متعددة لجلب الأفكار إلى المدارس الحكومية (بتمويل من هيوليت و جيتس) .
استخدمت التقنيات خارج ساعات الدوام المدرسي ولكن ليس كجزء من البرنامج المدرسي الأساسي
- الفكرة الرئيسية: يجب أن يكون هناك وقت ضمن المناهج الدراسية يسمح للأطفال بالتعلم حسب طاقاتهم الشخصية.
- العمل مع نظام المدارس الحكومية في ولاية هاريانا لدمج "التدريس على المستوى الصحيح" في تدريب المعلمين وتخطيط التدريس في منطقتين. وأظهرت تجارب السيطرة العشوائية نجاح التجربة
- توسيع النطاق ليصل إلى جميع أنحاء ولاية بيهار على أساس هذه الأدلة بتمويل من حكومة الولاية. بيهار بها أكثر من 50000 مدرسة
- يجري تكرار هذا النموذج في غانا!



شكراً لكم

povertyactionlab.org
povertyactionlab.org

45

دور وخصائص القطاع الثالث في المملكة المتحدة
ومساهمته في السياسة الاجتماعية
جون موهان

The Role and Characteristics of the Third Sector in the UK
and Its Contribution to Social Policy
John Mohan

القطاع التطوعي في المملكة المتحدة: الصفات وبعض التحديات المعاصرة

جون موهان
أستاذ السياسة الاجتماعية والمدير المشارك لمركز أبحاث
القطاع الثالث
جامعة برمنجهام
mohanj@bham.ac.uk

1

لماذا نرغب في إجراء تحليل للقطاع الثالث؟

- القدرة على الاستجابة إلى تفضيلات الأفراد/ المجتمعات
- القدرة على تلبية الاحتياجات التي لا يلبئها السوق الخاص والتي لا تحظى بتأييد ديمقراطي، وبالتالي لا تتمتع برقابة شعبية
- يعتقد أن حجم / مساهمة القطاع المستقل / المجتمع المدني يمكن أن يكون مؤشراً على الديمقراطية السليمة – كلما زاد مجال الحكم الذاتي للعمل الاجتماعي، كلما اعتبرت المجتمعات أكثر سلامة
- مؤشر على رأس المال الاجتماعي: النقاشات السياسية حول مرونة المجتمعات المحلية وقدرتها على تعزيز النمو الاقتصادي
- الآثار - قدرة المنظمات التطوعية على تقديم الخدمات بطريقة متجاوبة ومبتكرة

2

المسميات المختلفة للقطاع: ما المقصود بكل منها، وهل هذا أمر هام؟

- خيرية
- مستقلة
- تطوعية
- معفاة من الضرائب
- مؤسسات غير حكومية
- اجتماعية اقتصادية
- غير ربحية
- شركات اجتماعية

3

التعريف الهيكلي - التشغيلي

يجب على مؤسسات القطاع الثالث / القطاع التطوعي أن تكون:

- مؤسسة
- ذات حكم وإدارة ذاتية
- خاصة
- تطوعية
- غير ربحية

4

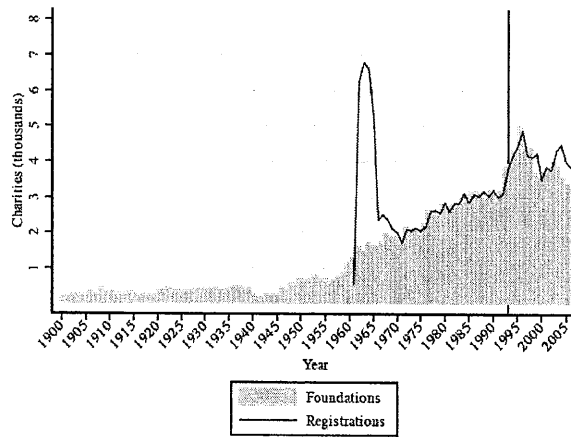
التطور التاريخي للقطاع التطوعي بالمملكة المتحدة

• "استغرق الأمر من الدولة النصف الأول من القرن 20 لتدرك بأن المؤسسات الخيرية لم تتمكن من تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع الحديث، كما استغرق النصف الثاني لإدراك أن الدولة وحدها لا تستطيع أن تفعل ذلك أيضا. هناك حاجة لتعاون كل من المنظمات الخيرية والدولة." (مالكولم دين - جريدة الجارديان - أكتوبر 2013)

- "الحدود دائمة الحركة" بين عمل الدولة والمؤسسات التطوعية
- التقاليد الخيرية والنفعية للعمل التطوعي
- الوعي المتزايد بالقيود المفروضة على العمل التطوعي
- علاقة جديدة: القطاع التطوعي باعتباره "سلم التمديد"
- الشراكات بين القطاعين العام والخاص

5

تواريخ إنشاء المؤسسات الخيرية منذ عام 1900

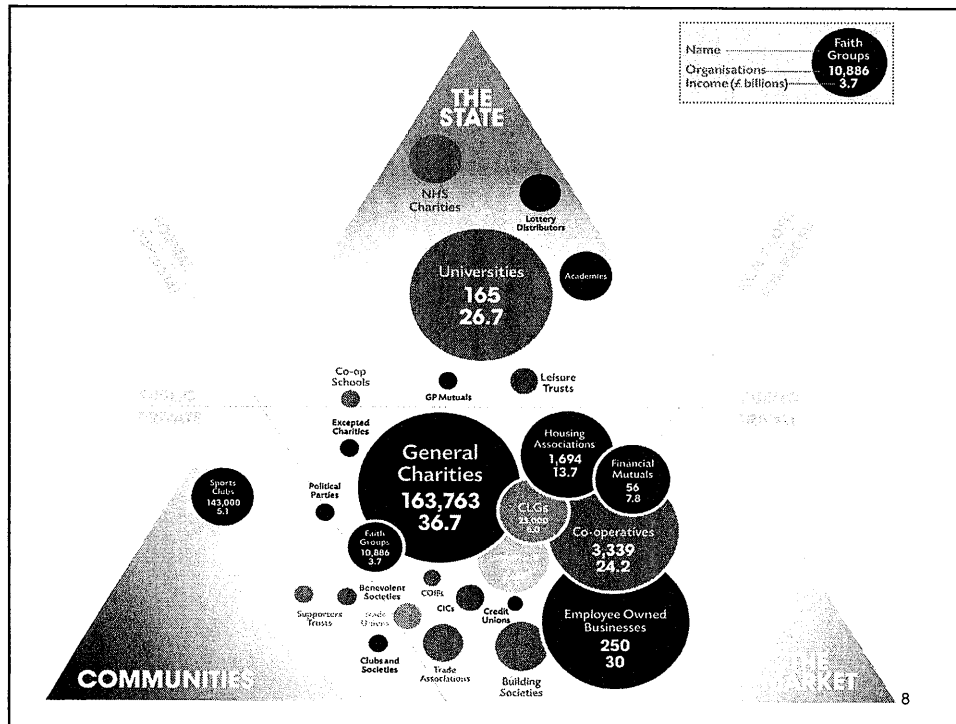


6

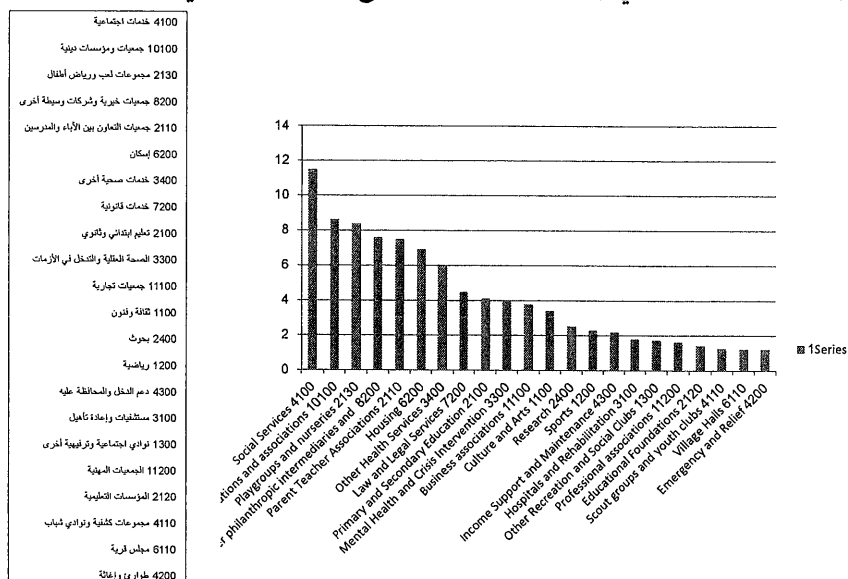
ما الذي تعرفه عن القطاع التطوعي بالمملكة المتحدة؟
مؤسسات خيرية مختارة – أفضل 20 في إنجلترا وويلز

738	المجلس البريطاني	1
645	نافيلد هيلث	2
613	مجلس الفنون	3
536	مركز أبحاث السرطان	4
435	صندوق الائتمان الوطني	5
400	مؤسسة دعم المنظمات الخيرية (CAF)	6
385	منظمة أوكسفام	7
302	مؤسسة الكنائس المتحدة	8
245	هيئة التدريب على مهن التشييد والبناء (CITB)	11
224	مؤسسة وودارد	14
215	الاتحاد العالمي للقاحات والتحصينات (GAVI)	15

7

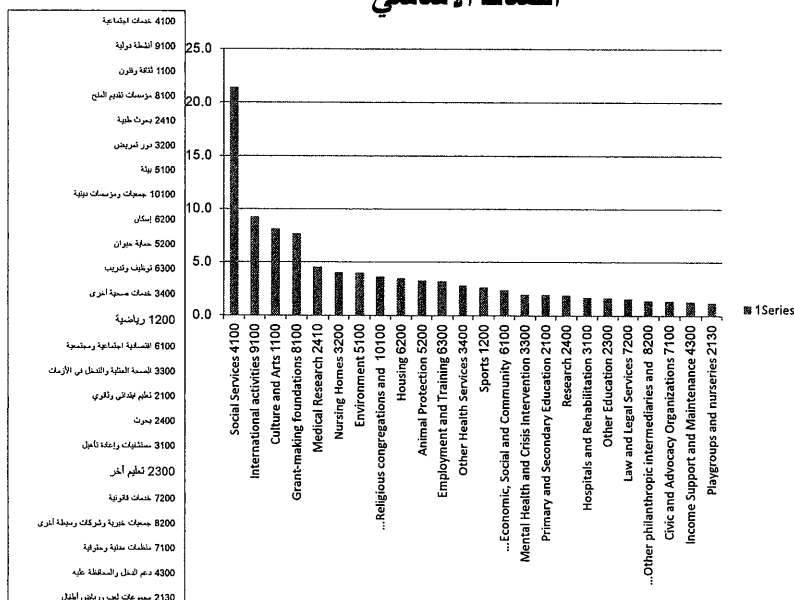


المؤسسات الخيرية في إنجلترا وويلز: توزيع العدد الإجمالي للمؤسسات



9

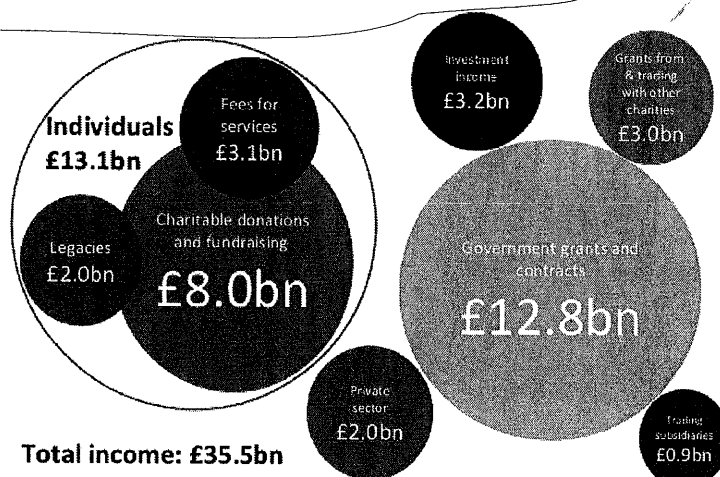
المؤسسات الخيرية في إنجلترا وويلز: نسبة الانفاق العام حسب نوع النشاط الأساسي



10

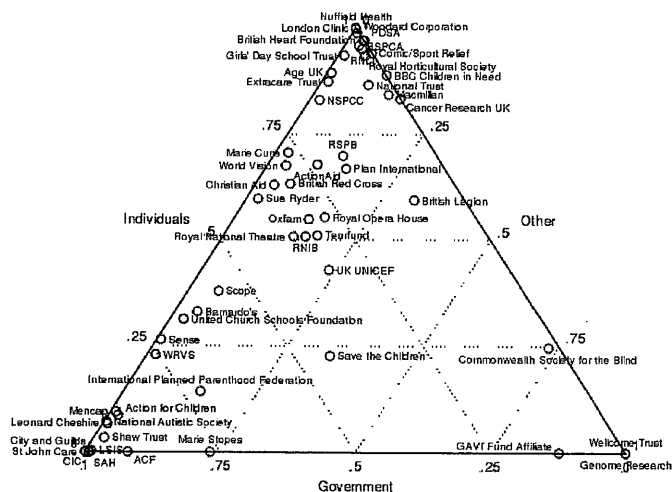
مصادر الدخل الرئيسية للمؤسسات الخيرية بالمملكة المتحدة

6- ما هي نسبة التبرعات إلى مصادر الدخل الأخرى بالمنظمات الخيرية؟



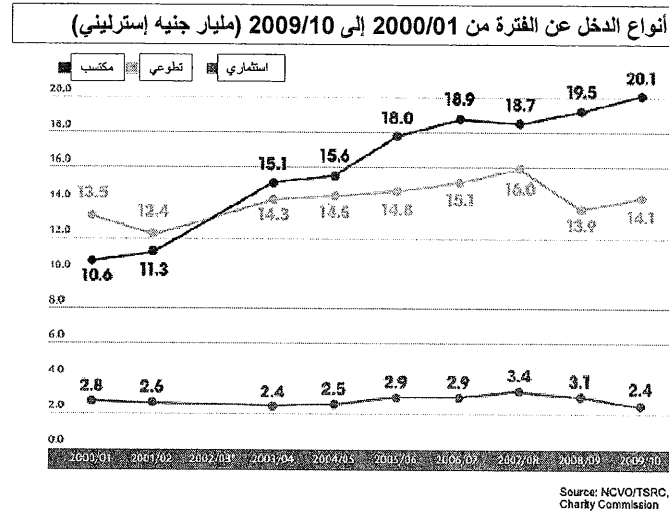
13

طرق جديدة لدراسة مسألة دخل المؤسسات الخيرية



14

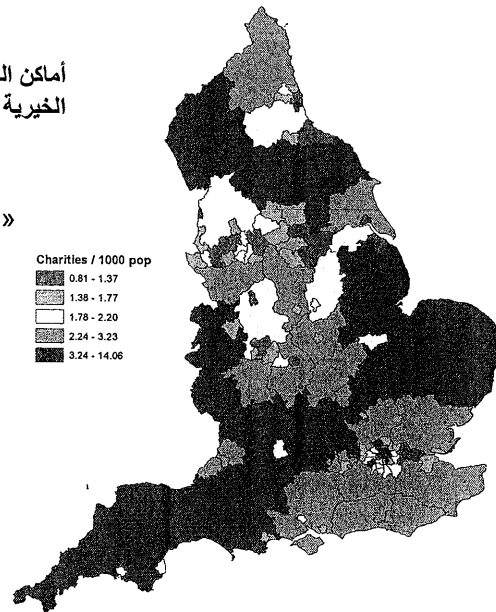
مصادر دخل القطاع التطوعي



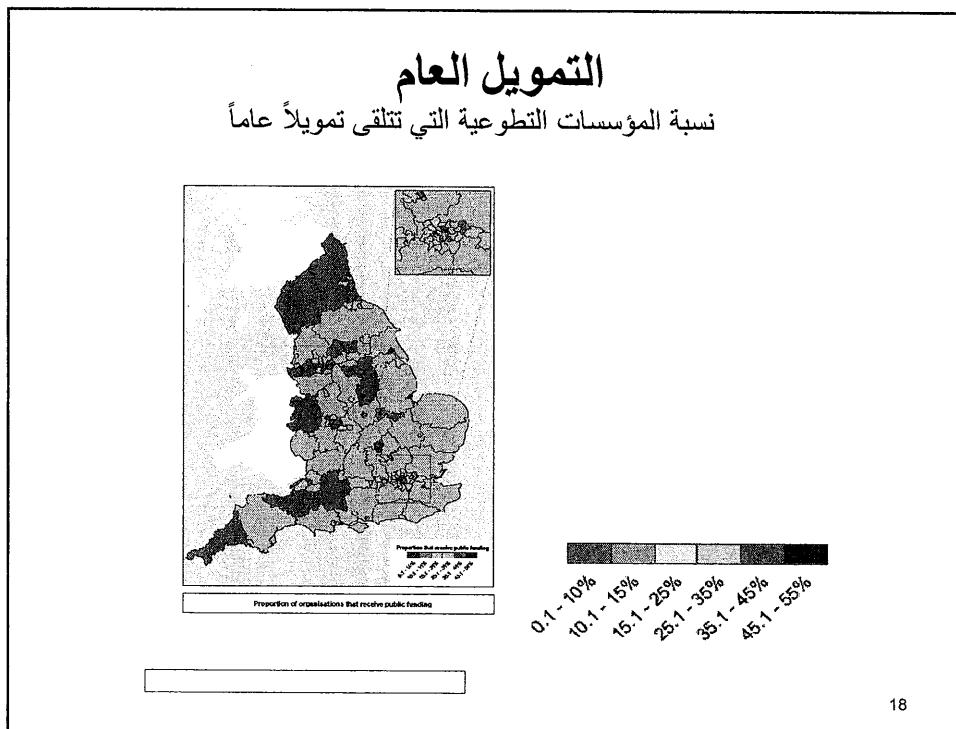
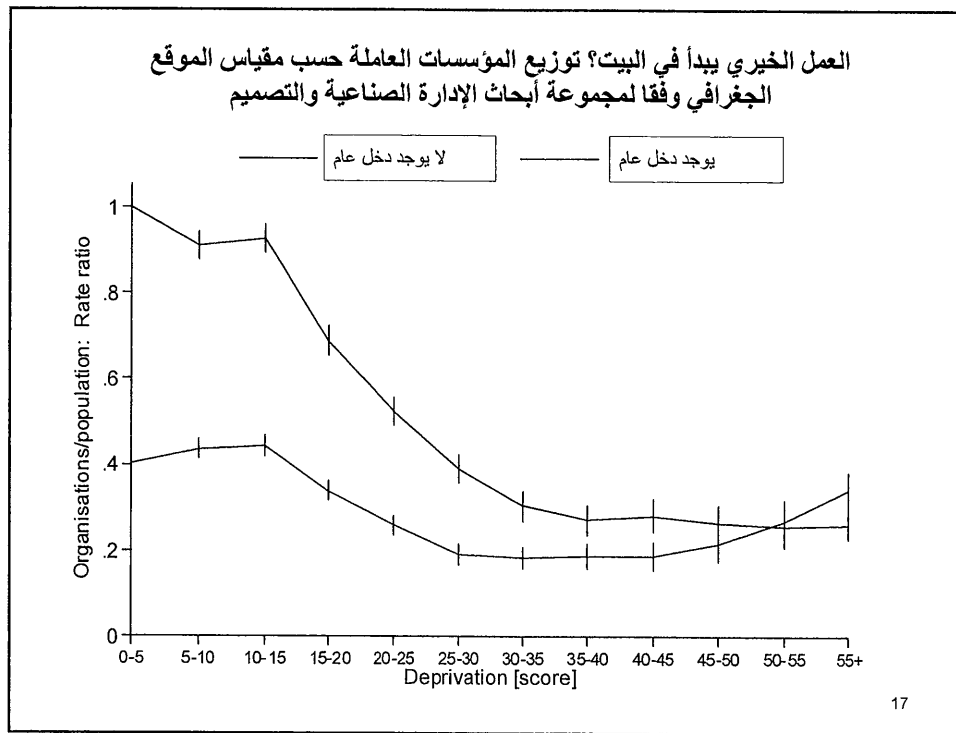
15

أماكن المؤسسات الخيرية؟ نسبة المؤسسات الخيرية إلى السكان في إنجلترا عن عام 2010

أو كما قال ويليم غيبسون:
«إن المستقبل واضح أمامنا، وهو لا يتسم بالتوزيع العادل»



16



رؤية متحفظة من الجانب المعارض

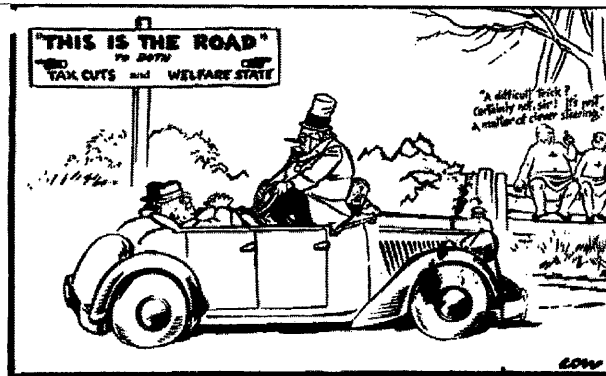
«تعد خريطة العمل الاجتماعي في بريطانيا مشهدا نابضا بالحياة من المؤسسات التي تنافس وتتعاون منتجة استجابات محلية فعالة للاحتياجات المحلية

وبالنسبة لي فإن هذه المؤسسات البالغ عددها 700000 مؤسسة تثبت وجود شيء ما يسمى المجتمع، ولكنها أبدا لن تكون مثل أجهزة الدولة "

19

المجتمع الكبير: كوسيلة سياسية؟

تغيير المواقف: ما الذي تستطيع التبرعات والأعمال الخيرية فعله
لبريطانيا المتأزمة؟



20

دعم العمل التطوعي

- زيادة إشراك المواطنين - وخاصة على مستوى الأحياء
- "الحث" نحو التحول إلى السلوك المناصر للعمل الاجتماعي
- التبرع بالزرق الأبيض
- خدمة المواطنين الأصليين
- منسقى المجتمع
- يطمح كامبيرون في أن «يصبح كل شخص بالغ عضوا في مجموعة واحدة من مجموعات الأحياء على الأقل»

21

فتح باب تقديم الخدمات العامة

- تسهيل عملية تقديم الخدمات على المؤسسات الخيرية، والشركات الاجتماعية، والمؤسسات التطوعية
- فرق العمل المشتركة التبادلية - مقتبسة من القطاع العام
- الورق الأبيض - فتح الباب لتقديم الخدمات العامة
- بنك المجتمع الكبير - رأسمال المجتمع الكبير
- إدارة المدارس المجانية من قبل مجموعات تطوعية - أزمة ديموغرافية (نقص في الأماكن بالمدارس) تحولت إلى فرصة سياسية

22

التحدي المجتمعي؟

المحلية واللامركزية

- نقل السلطة إلى الحكومات المحلية – ثم الإمعان في التدرج وصولاً إلى الأحياء والمجتمعات المحلية
- المجتمعات المحلية واقتراح فتح الباب أمامها لتقديم الخدمات المحلية (الحق في دخول التحدي)
- نظرة بديلة: لم يكن لدى المجتمعات المحلية سوى خيار محاولة دخول عالم تقديم الخدمات العامة (مثل الخدمات المكتبية)

23

السياق: انخفاض التمويل والتسويق

- انخفاض الدعم المباشر للقطاع الثالث
- انخفاض كبير في الإنفاق – ويتوقع المجلس الوطني للمؤسسات التطوعية (NVCVO) خسائر تصل إلى 2.8 مليار إسترليني على أساس تناسبي
- تسويق الخدمات العامة – مثل تسويق الخدمات الصحية الوطنية (NHS)، ليست هناك مكانة متميزة محجوزة لمؤسسات القطاع الثالث (TSOs)
- تأثير عملية نقل الخدمات العامة إلى الكيانات التطوعية تساؤلات حول المنافسة للحصول على الدعم التطوعي

24

المجتمع الكبير: حقائق سياسية

- الاستقرار لمدة طويلة جدا في مجال العمل التطوعي – "تغيير الموجة" سيكون صعبا للغاية – مؤسسات قوية جدا، ولكن تحقيق زيادات كبيرة جدا سيكون تحديا ضخما
- هناك عدد من المبادرات السياسية تعمل في الاتجاه المعاكس لروح السياسة
 - التغييرات في الإعانات السكنية
 - إصلاحات التخطيط
 - زيادة التنافس على المصادر التطوعية
 - تسويق القطاع العام
 - الانخفاض في التمويل العام يقوض قاعدة تمويل القطاع خصوصا في المجتمعات المحرومة
- فكرة سياسية جذابة على المدى القصير، ولكنها ينقصها المعنى في الممارسة العملية، لذلك قد لا تثبت صيغة مستقرة وناجحة

25

شكراً لكم

26

محاضرة جون موهان

المقدمة

اسمحوا لي أن أبدأ بمناقشة طبيعة المؤسسات التطوعية التي يتكون منها القطاع الثالث، وبعض التعريف بمعاني المصطلحات الرئيسية. واتباع ذلك بتعليقات تاريخية عن تطور هذا القطاع في المملكة المتحدة. ومن ثم أقدم الأدلة حول طبيعة هذا القطاع حالياً، واصفاً أنواعاً مختلفة من المؤسسات التي يتألف منها، وأعدادها، وحجم تمويلها، ووظائفها، والأسباب والقضايا التي يعملون على معالجتها.

كما أود أيضاً أن ننظر في الأدلة المتعلقة بمدخلات القطاع - مثل المتطوعين والتبرعات الخيرية، وذلك باستخدام المسوحات الوطنية لوصف الأنماط والاتجاهات. ثم أنتقل بعد ذلك إلى السياسات الحالية المتبعة من قبل الحكومة البريطانية تحت العنوان العريض الذي يلخص رؤية ديفيد كامبرون عن "المجتمع الكبير". وفي دراسة القطاع التطوعي أفترض أننا مهتمون بعدد من المطالبات التي توجه للمجتمع المدني / المبادرات التطوعية، وهي:

الشريحة رقم ١

- القدرة على الاستجابة إلى تفضيلات الأفراد أو المجتمعات. (هناك سؤال معياري هنا - أي نوع من التفضيلات، وهل تستحق الدعم الحكومي مثل منح امتيازات للعمل الخيري)
- القدرة على تلبية الاحتياجات التي لا يلبها السوق الخاص والتي لا تحظى بتأييد ديمقراطي، وبالتالي لا تتمتع برقابة شعبية.
- يعتقد أن حجم / مساهمة القطاع المستقل / المجتمع المدني يمكن أن يؤثر على الديمقراطية السليمة - كلما زاد مجال الحكم الذاتي للعمل الاجتماعي، كلما اعتبرت المجتمعات أكثر سلامة (ارجع إلى دي توكفيل)
- مؤشر على رأس المال الاجتماعي: النقاشات السياسية حول مرونة المجتمعات المحلية وقدرتها على تعزيز النمو الاقتصادي. (على سبيل المثال، تستخدم بعض الدراسات حجم القطاع غير الربحي كمؤشر على رأس المال الاجتماعي)
- التأثير المتميز للقطاع التطوعي - قدرة المؤسسات التطوعية على تقديم الخدمات بطريقة متجاوبة ومبتكرة.

الشرح رقم ٢ - تحديدات المسميات:

يتم استخدام عدد من المصطلحات المختلفة لاسيما عند إجراء المقارنات الدولية. وغالبا ما تعرف مؤسسات القطاع الثالث من حيث علاقاتها بالمؤسسات أو القطاعات الأخرى. وتشمل هذه المسميات أو المصطلحات ما يلي:

القطاع الخيري: يربط كثير من الناس القطاع غير الربحي بالتبرع الخيري، بمعنى الأموال التي يتبرع بها الناس من تلقاء أنفسهم لدعم قضايا خاصة أو أهداف يختارونها. وعادة ما يكون هذا الامر مدعوما بإعفاء ضريبي. ولكن هل يحدد هذا التعريف - في حد ذاته - القطاع بشكل فريد؟ وحاليا لا تشكل التبرعات الخيرية في المملكة المتحدة الجزء الرئيسي من إيرادات القطاع التطوعي، وبالنسبة لبعض الجمعيات الخيرية / المؤسسات الخيرية لم يكن الحال هكذا لسنوات عديدة.

ومن المهم أن نشير إلى الجدل الدائر في بريطانيا حول المؤسسات التي يمكن أن تكون رسميا لها وضع المؤسسات الخيرية ولكنها لا تعمل دائما بطريقة خيرية. وهناك مخاوف من أنه على الرغم من إنشاء بعض المدارس في المملكة المتحدة في الأصل لأغراض خيرية ، إلا أنها أصبحت الآن مدعومة إلى حد كبير جدا بالرسوم التي يسددها الأفراد الأثرياء.

القطاع المستقل: يشيع استخدام هذا المصطلح كثيرا في الولايات المتحدة الأمريكية. ويتركز الدور الذي تقوم به المؤسسات كنوع من قوة ثالثة منفصلة عن الحكومة والشركات الخاصة. ما المقصود بالاستقلال هنا؟ استقلال بمعنى عدم وجود أي تمويل من الحكومة أو حتى أي تعامل على الإطلاق مع الحكومة؟ هل المؤسسات التي تتلقى تمويلا من الحكومة تظل قادرة على البقاء مستقلة؟

القطاع التطوعي: يؤكد هذا المصطلح على أهمية الجهد التطوعي، من حيث التطوع بالوقت وبالمشاركة الإدارية على حد سواء. ولكن على جميع الأحوال يتم تشغيل جميع المؤسسات بشكل تام من قبل متطوعين. وأغلبية هذه الكيانات يكون لديها نوع من التوازن بين الموظفين بأجر وبدون أجر.

المؤسسات غير الحكومية: يميل هذا إلى أن يكون تعريفا أكثر تقييدا، يتعلق بالكيانات المعنية بتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية لا سيما على المستوى الشعبي.

المؤسسات الاقتصادية الاجتماعية: هذا تعريف أوسع يرتبط بالأفكار الأوروبية المتعلقة بالكيانات غير الحكومية التي يمكن أن تكون جزءا من السوق. ويمكن أن تشمل مؤسسات مثل مصارف الادخار والتعاونيات، أو مؤسسات التسويق الزراعي.

القطاع غير الربحي: المؤسسات التي لم تنشأ في المقام الأول لتحقيق الأرباح لأصحابها أو لأصحاب المصلحة الخارجيين. ولكنها تحقق فوائض مكسب سواء سموها أم لم يسموها أرباحا، وعندها يجب عليهم إعادة تدويرها مرة أخرى في الأعمال التجارية.

الشركات الاجتماعية: المؤسسات التي قد تكون أو لا تكون هادفة للربح - التي تنشأ لأغراض اجتماعية - وتشارك في العلاقات التجارية الكبيرة، والتي يمكن أن تدفع أجورا لأصحاب المشاريع (على النقيض من الجمعيات الخيرية - التي يديرها الأمناء - الذين لا يتلقون أجورا).

وعندما نحاول تعريف القطاع الثالث فإننا نستخدم المعايير التي تتصل ببعض المصطلحات السابقة.

الشريحة رقم ٣ - التعريف الهيكلي التشغيلي للقطاع

ينبغي أن تكون مؤسسات القطاع الثالث منظمة وذات حكم ذاتي وخاصة وتطوعية وغير ربحية. وتستخدم هذه المصطلحات لفرض بعض التماسك والاتساق، كما أنها تسمح أيضا بتحقيق درجة من المقارنة فيما بين الدول المختلفة. وعندما نقول منظمة نعني وجود لوائح مكتوبة ودرجة من الرسمية، وذلك مقارنة بالجماعات التي لا تحمل أي صفة قانونية. أما كونها ذات حكم ذاتي وخاصة فهذه إشارة إلى أن المؤسسة مستقلة - وبعبارة أخرى ليست تحت سيطرة أي هيئة أخرى أو تحت إشراف أي فرد - وخاصة أي ليست مسئولة أمام أي شخص غير أمناء المؤسسة أو أصحابها. وتطوعية تعني أنه يجب أن يتوفر عنصر التطوع في إدارة المؤسسة، ويرى البعض أنه ينبغي أيضا أن تكون هناك مساهمة تطوعية في المؤسسة عبر تبرع الناس بوقت فراغهم. وأخيرا غير ربحية تعني أنه حتى في حال تحقيق المؤسسة لفائض مالي، يجب إعادة تدوير هذا الفائض داخل ولصالح المؤسسة، وليس توزيعه على أصحاب المصلحة الخارجيين.

وتثير كل هذه النقاط قدرا كبيرا من النقاش، وفي المملكة المتحدة يوجد جدل حول معنى كون بعض المؤسسات تطوعية، ومعنى أنها مستقلة، وهل هذه الصفات سببها تلقي المال العام، وهل بعضها تدفع أجورا كبيرة للرؤساء التنفيذيين، وهل يجب الحد من حرية المؤسسات الخيرية في إقامة الحملات، وهل بعضها تعمل بطريقة شبه تجارية جدا، وليس بالطريقة التي يتوقعها مؤسسوها.

ولكن قبل أن نناقش هذه النقاط أريد أن أتحدث بإيجاز عن بعض جوانب تاريخ النشاط التطوعي في المملكة المتحدة.

١. التطور التاريخي للعمل التطوعي

الشريحة رقم ٤

ترجع جذور العمل التطوعي إلى أزمنة بعيدة. وفي الواقع يمكن تتبع مدرسة واحدة على الأقل تاريخيا إلى ١٥٠٠ سنة مضت. وكانت المبادرات التطوعية - وخاصة من خلال المؤسسات الدينية - الأسلوب الرئيسي لتلبية الاحتياجات الاجتماعية مثل التعليم أو الرعاية الصحية حتى وقت قريب نسبيا. ولم يحدث قبل القرن التاسع عشر أن بدأت الدولة في التدخل في مثل هذه المجالات. وحتى في ذلك الحين كان الجهد التطوعي أوسع نطاقا من مجهود الدولة في معظم مجالات السياسة الاجتماعية حتى حلول القرن العشرين. وعلى الرغم من أنه من المعروف في المملكة المتحدة تدخل الدولة بدرجة كبيرة في توفير الرعاية الاجتماعية، فإن القطاع التطوعي حافظ على وجوده رغم نمو الدولة، بل واستمر بالفعل في التوسع. وقد تفاوتت العلاقة بين الكيانين على مر الزمن، ففي بعض مراحل القرن العشرين بدا كما

لو أن الحكومة على وشك تولي مسؤولية الخدمات وإخراج المبادرات التطوعية من الصورة كليا، ولكن التركيز في الآونة الأخيرة انصب كثيرا على الشراكة.

ولقد وصف أحد المعلقين المعاصرين القضية على النحو التالي: " استغرق الأمر النصف الأول من القرن العشرين ليدرك هذا البلد أن المؤسسات الخيرية لم تتمكن من تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع الحديث، والنصف الثاني ليدرك أن أجهزة الدولة في حد ذاتها لا يمكنها فعل ذلك هي الأخرى. فالحاجة تدعو إلى تصافر جهود كل من المؤسسات الخيرية وأجهزة الدولة ".

وأشار هذا المعلق الى العبارة الشهيرة القائلة بأن هناك "حدوداً متغيرة على الدوام" بين العمل التطوعي والمبادرات العامة، وعبارة أخرى فإن الحدود بين الكيانين ليست ثابتة. وكان يشير أيضا إلى أن القطاع التطوعي والقطاع الحكومي لديهما فضائل، وأن كليهما لديه نقاط ضعف. وهما بحاجة إلى التعلم من بعضهما البعض. وهذا هو نفس الاستنتاج العام الذي توصل إليه ليستر سلمون منذ ربع قرن مضى خلال بحثه عن شركاء الخدمة العامة.

وكما قلت فإن المبادرات الخيرية لها تاريخ طويل، وهناك نقطة بدء جيدة ألا وهي صدور قانون عن البرلمان في ١٦٠١م ليحدد الأنواع الرئيسية للعمل الاجتماعي الذي يمكن اعتباره خيريا. وتضمنت هذه الأنواع بشكل أساسي الرعاية الصحية، وتوفير التعليم، وإصلاح الجسور، والموانئ، والمرافئ، والكنائس، والطرق، ودعم خدمات السجون. وهذه قائمة واسعة جدا تشمل أشياء ربما لا نعتبرها الآن من مسؤوليات القطاع الخيري، مثل إصلاح وصيانة الطرق. ثم تم تنقيح الأمر في أواخر القرن التاسع عشر عندما تم تحديد أربعة أهداف رئيسية، ألا وهي مكافحة الفقر، والنهوض بالتعليم، والنهوض بالدين، وأية أغراض أخرى مفيدة للمجتمع. وكان من شأن هذه الاهداف أن تغطي معظم أنشطة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة في ذلك الوقت.

ولكن من المهم أن نلاحظ أنه فضلا عن اشتراكها بشكل مباشر في مساعدة المحتاجين، فهناك تاريخ كبير لجمعيات خيرية في بريطانيا أقامت حملات لتغيير العالم، مثل النضال لإلغاء الرق في أوائل القرن التاسع عشر. كما كان العمل التطوعي مهما في أوقات التغيير الاجتماعي الكبير، على سبيل المثال أثناء الثورة الصناعية في بريطانيا - منذ ٢٠٠ عاما - شهدت البلاد نموا سريعا للغاية في المناطق الحضرية، وتفككا واضطرابا اجتماعيا، وارتفاع مستويات الفقر في المدن الصناعية، مما استحث الكثير من ردود الفعل مثل الجهود المبذولة لتحسين ظروف السكن أو توفير مرافق تعليمية. ويدعي البعض أنه بحلول أواخر القرن التاسع عشر كان ينفق قرابة ١٠٪ من دخل الأسرة كتبرعات، وبعض المؤسسات الخيرية في لندن كانت تملك ما يعادل الناتج المحلي الإجمالي للعديد من البلدان الصغيرة.

كما أن يوجد تقليد هام في بريطانيا يسمى **المساعدة المتبادلة** - فبينما يشير التبرع إلى المال الممنوح إلى أشخاص أو مؤسسات أخرى، تشير المساعدة المتبادلة إلى مجموعات من السكان تتكاتف معا لدعم بعضها البعض. وعلى سبيل المثال في القرنين الثامن والتاسع عشر أنشأت أيضا ما عرف باسم **الجمعيات الصديقة** لتقدم شكلاً من أشكال التأمين ضد البطالة، حيث كان العمال يدفعون مبلغا صغيرا من المال كل أسبوع ليودع في صندوق مشترك، ثم يستطيعون الاستفادة منه إذا كانوا مرضى

أو غير قادرين على العمل. وتم تطبيق نفس المبدأ أيضا فيما يتعلق ببناء المنازل. وقد يقول بعض المعلقين أنه كانت هناك انقسامات الاجتماعية: حيث يدفع الأثرياء التبرعات الأثرياء بحيث تصل إلى الفقراء، في حين أدت المساعدة المتبادلة إلى تداول الموارد داخل المجتمعات المحلية ذات الدخل المنخفض.

ولكن تزامن مع هذا الوقت تقريبا بداية إدراكنا لوجود بعض القيود على الجهد التطوعي.

وعلى سبيل المثال ، لم تكن المؤسسات الخيرية دائما مستهدفة للمجموعات الأشد حاجة إلى جهودها، بل أدركنا أنها تعمل بشكل عشوائي وغالبا ما تتميز بازدواجية الجهود في بعض الأماكن بينما في موارد أخرى كانت محدودة للغاية. وكانت هذه هي النقطة التي أثارها جون ستوارت ميل - الفيلسوف السياسي - في عام ١٨٤٨م: "إن المؤسسات الخيرية دائما تقدم الكثير جدا أو القليل جدا: فهي تبسط خيراتها في مكان ما، وتترك الناس تجوع في مكان آخر". وكانت هناك أيضا مخاوف من تعرض الموارد الخيرية لسوء الاستغلال - ومن أن بعض الناس المدعومين لا يستحقون ذلك. وكان الشاغل الثالث أن الجمعيات الخيرية ليست فعالة، وبدأ دعاة إصلاح المؤسسات الخيرية القول بأن المؤسسات التطوعية ينبغي أن تحاسب من قبل الجهات المانحة، وبالتالي ينبغي عليها إثبات سيطرتها على التكاليف والتشغيل بطريقة فعالة. ذكرت هذه النقاط الثلاث لأنها لا تزال صالحة إلى اليوم، ولا يزال المعلقون يدفعون بنفس النقاط وليس في المملكة المتحدة فقط.

ومع دخولنا إلى القرن العشرين رأينا العلاقة بين المبادرات العامة والخاصة تميل لصالح أجهزة الدولة. وأثارت الحرب العالمية الأولى نقاشا وطنيا حول التقدم الاجتماعي، وذلك لأن صحة الجنود السينة المشاركين في الحرب أظهرت التأثير السلبي لمستويات المعيشة الفقيرة. ولقد شهدت الفترة بين الحربين العالميتين بعض الثغرات في نظام الرعاية الاجتماعية التطوعية. فعلى سبيل المثال في مجال الرعاية الصحية عندما شهدت البلاد كسادا اقتصاديا في العشرينات كان لهذا تأثير سلبي جدا على الموارد المالية للمستشفيات الخيرية. ونتيجة لذلك كان هناك توسع في المدفوعات الحكومية للمؤسسات التطوعية، وبدأت العديد من المؤسسات الخيرية في تلقي الإعانات العامة من الحكومة لمساعدتها في التعامل مع المشكلات الاجتماعية مثل البطالة. وفي هذه الأثناء بذلت جهودا جديدة من قبل المؤسسات التطوعية للاستجابة للاحتياجات الاجتماعية الجديدة. وتسبب التفكك الاجتماعي الناتج عن الحرب العالمية الثانية في إيجاد العديد من المبادرات التطوعية الجديدة في الرعاية الاجتماعية.

وبعد الحرب العالمية الثانية كان هناك توسع كبير في دولة الرفاهية، واضطلعت الحكومة بالمسؤولية عن العديد من مجالات الحياة الاجتماعية وخاصة التعليم والصحة، وأيضا الخدمات الاجتماعية ومكافحة الفقر. وتوقع العديد من الناس مكافحة القطاع التطوعي من أجل الاستمرار في هذه البيئة الجديدة، بيد أن ذلك لم يحدث. وكان مهندسو دولة الرفاهية البريطانية الحديثة يرون القطاع التطوعي باعتباره "سلم التمديد". بمعنى أن الحكومة سوف توفر المستوى الأساسي من الخدمات للجميع، ويمكن للجهود التطوعية البناء على ذلك، وهذا ما حدث. حتى في أوقات تدخل الدولة بشكل كبير شهدنا استمرار التوسع في أعداد المؤسسات الخيرية، ووجد الناس أنماطا جديدة للانخراط في الجهود التطوعية. فعلى سبيل المثال وبالرغم من تحول المستشفيات إلى الملكية العامة في عام ١٩٤٨، تشكلت

جماعات محلية صغيرة عرفت باسم "مجموعات أصدقاء المستشفيات" بهدف جمع أموال إضافية لجعل المستشفيات أكثر راحة للمرضى أو لدعم المرضى أثناء تواجدهم بالمستشفيات. وبالإضافة إلى ذلك وعلى الرغم من توسع دولة الرفاهية، تم تحديد احتياجات اجتماعية جديدة، وبالتالي استمرت عملية إنشاء مؤسسات جديدة. وتم تحديد الأسباب الجديدة التي أصبحت قضايا لجماعات الحملات مثل البيئة، والمرأة، والحركات الاجتماعية الأخرى.

ويعد انتخاب حكومة المحافظين بقيادة مارغريت تاتشر قبل ٣٠ عاما نقطة تحول. حيث تعهدت حكومتها بإعادة حدود الدولة لسابق عهدها، لأنه كان يعتقد أنها تستهلك نسبة كبيرة للغاية من الموارد الوطنية. ولكن من المثير للاهتمام أنها لم تتبع برنامجا رئيسيا للخصخصة في دولة الرفاهية، بل اشركت القطاع التطوعي في إدارة البطالة على نطاق واسع: كان لدينا حوالي ٣ مليون شخص عاطل عن العمل في أوائل الثمانينات، وأصبحت العديد من المؤسسات التطوعية مشاركة في البرامج الاجتماعية الرامية إلى إعادة تدريبهم. وبدأت الحكومة أيضا إعطاء المنح والعقود للمؤسسات التطوعية لحملها على تشغيل الخدمات العامة. وكان ذلك لتشجيع المنافسة في الخدمات العامة ولتحدي احتكار القطاع العام، وحاولت أيضا تعزيز المسؤولية الفردية وتشجيع العمل التطوعي والعطاء الخيري.

واصلت حكومة العمال بقيادة توني بليز موضوع الشراكة مع القطاع التطوعي لكنها استثمرت أموالا أكثر في بناء قدرات المؤسسات التطوعية، مثل الدعم التقني لتمكينهم من المنافسة للحصول على عقود الخدمة العامة، أو المشاركة الأكبر في مشاورات السياسات العامة.

وللتدليل على استمرار نمو القطاع خلال القرن العشرين تظهر هذه الشريحة تغيير عدد المؤسسات الخيرية في إنجلترا وويلز، بناء على البيانات المقدمة إلى اللجنة الخيرية.

الشريحة رقم ٥

عيّنت الحكومة هيئة لتنظيم الجمعيات الخيرية وجمع الإحصاءات عنها. وهي تظهر أيضا اتجاهات تواريخ إنشاء المؤسسات، حيث يشير إلى التاريخ الذي تم فيه تسجيل المؤسسات لدى اللجنة الخيرية وإلى عدد المؤسسات التي نعتقد أنها أنشئت في سنة معينة. وأعتقد أن هذا يشير إلى استمرار نمو القطاع خلال قرن توسع فيه دور الحكومة تدريجيا.

وسأتناول الحكومة الحالية بالمزيد من التفصيل في وقت لاحق، ولكني أأمل أن يكون هذا دليل على أن الجهد التطوعي أثبت مرونة عالية. وعلى مدار قرون عديدة ابتكر الناس أفكارا جديدة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية وللدعاية لقضايا الحرمان أو الحرية. ويمكننا أن نغزو هذا إلى عدة أمور: الأول هو الاستقرار النسبي في المملكة المتحدة، فعلى عكس العديد من البلدان الأوروبية لم تعاني من ثورات سياسية كما أنها لم تكن مسرحاً للحروب. وهذا يعني أن القطاع التطوعي يحتوي على مجموعة كبيرة ومتنوعة من المؤسسات التي أنشئت على مدى قرون متتالية، وهناك أنواع وأشكال جديدة من المؤسسات التي تضيف إلى المؤسسات القائمة ولا تحل محلها. وقد حمى النظام القانوني أصول المؤسسات وسمح لها بالاستمرار في العمل لسنوات عديدة. الثاني هو عرف السماح السائد بالبلاد،

حيث سمح عموماً تكوين الجمعيات الحرة - مع بعض الاستثناءات - مثل بعض القيود التي فرضت على النقابات والمؤسسات السياسية في بعض الأوقات المختلفة.

٢. الوضع الحالي - كيف يبدو القطاع التطوعي في المملكة المتحدة؟

الشريحة رقم ٦ - ٧

هذا تحول معقد لكنه يعطي فكرة عن حجم ومدى تعقد القطاع الثالث البريطاني. وقد وصف بعض المعلقين القطاع التطوعي بأنه "وحش طليق".

وقد أخذ الرسم البياني شكل المثلث لأنه يحاول أن يظهر وضع المؤسسات التطوعية بين السوق والدولة والمجتمعات المحلية. وإجمالاً هناك مئات الآلاف من كيانات ذات وزن اقتصادي إجمالي يتجاوز ١٥٠ مليار جنيه إسترليني بكثير. ومن أجل المقارنة يقارب الناتج القومي الإجمالي تريليون جنيه إسترليني.

وفي قلب ذلك توجد المؤسسات الخيرية العامة، وقاربة ١٦٠,٠٠٠ منها يبلغ إجمالي حجم مبيعاتها ٣٦ مليار جنيه إسترليني. وهي بالطبع لديها علاقات مع المجتمعات المحلية، حيث تعتمد عليها في الدعم والتبرعات التطوعية - إلى جانب الدولة - لأن العديد منها تحصل على التمويل العام ونسبة كبيرة لها علاقات مع كيانات الدولة المختلفة، ومع السوق، وهناك أعداد كبيرة جداً من المؤسسات الخيرية التي لديها علاقات مع الشركات الخاصة. وفي هذا القسم لدينا أيضاً عدة آلاف من المدارس الخاصة، التي يشك في بعض الأحيان في حالتها الخيرية لأنها تعلم أطفال النخب الاجتماعية التي تسدد رسوماً باهظة.

وفي الناحية المالية، تعد الجمعيات السكنية ثاني أكبر مجموعة فرعية من هذا المثلث المركزي، وهي مؤسسات غير ربحية تديرها المجتمعات المحلية والمتطوعون، وهي تولد معظم دخلها من الإيجارات التي يدفعها القاطنين في البيوت التي توفرها، ولا تتلقى تمويلاً خبيراً سوى النذر اليسير. وقد وضعناها في هذا الجزء من الرسم التخطيطي لأنها تتلقى أيضاً قدرًا كبيراً من المال من الدولة - مثل القروض أو المنح المقدمة من الحكومة لبناء بيوت جديدة، كما أن أنشطتها تنظم من قبل الحكومة بدرجة كبيرة.

وهناك عدد من الدوائر الصغيرة الأخرى التي تدور حول المؤسسات الخيرية العامة. ولن أتحدث عن كل هذه ولكن بعضها ينبغي ذكره. ولدينا أعداد متزايدة مما نسميه الاتحادات الانتمائية التي تعرض تمويلاً ذا معدلات فائدة منخفضة لصالح الفئات ذات الدخل المنخفض من السكان، وهي تتجارب مع حاجة معينة. وتركز البنوك التجارية على المجتمعات الأكثر ربحاً وهناك فجوات في الأحياء المحرومة، وهنا يأتي دور الاتحادات الانتمائية. وفي الآونة الأخيرة شهدنا أيضاً شركات تجارية تقرض المال للناس بأسعار فائدة عالية جداً. وتعد شركات المنفعة المجتمعية (CICS) شكلاً قانونياً جديداً نسبياً مما يسمى بالمؤسسات الاجتماعية، وهناك عدة آلاف منها وهي مشتركة بشكل كبير في التنافس للحصول على عقود تقديم الخدمات العامة في الأسواق التي حررتها هذه الحكومة وسابقتها.

وفي الجزء الأوسط من المخطط نشاهد أيضاً بعض المؤسسات الأخرى غير الخيرية والتي تعتمد بشكل كبير جداً على الاشتراكات والتبرعات الفردية. ويشمل هذا القسم الأحزاب السياسية والنقابات العمالية التي تعد - على الأرجح - أكبر عناصر المجتمع المدني من حيث الأعداد، حيث تضم عدة ملايين من

العمال بين أعضائها. وهناك أيضا فئات معينة من المؤسسات الدينية التي ليس مطلوباً منها - أو التي لا تختار - التسجيل كمؤسسات خيرية.

وبالانتقال إلى اليسار نحو خريطة المجتمع المدني نجدها تضم العديد من المؤسسات التي لديها علاقات قوية مع المجتمعات ولكنها ليست بالضرورة خيرية. فعلى سبيل المثال هناك عدة آلاف من الأندية الرياضية، ولكنها توفر خدماتها لأعضائها فقط وليس للمجتمع الأوسع. وأود أيضاً أن أقول أنه في هذا الجزء منال مثلث يجب على الأرجح أن ندرج العديد من المجموعات المجتمعية الصغيرة غير الرسمية تماماً - والتي يكاد يكون من المستحيل احتساب عددها - ولكنها ربما توفر العديد من الفرص التفاعلية للناس.

وفي الجزء الأعلى من المثلث لدينا مجموعة مختلفة من المؤسسات التي تعد نظرياً جزءاً من القطاع التطوعي وتم وضعها هنا بسبب علاقاتها بالدولة. وفي وسط هذه الكيانات تأتي الجامعات التي يوجد بينها ١٦٥ جامعة ذات ميزانية موحدة تبلغ نحو ٢٦ مليار جنيه استرليني. وهذه عموماً هي المؤسسات الخيرية التي كثيراً ما تتلقى تبرعات ومنح كبيرة، ولكن يتم وضعها هنا لأنه على الأقل حتى وقت قريب كانت الكثير من أموالها تتحملها الدولة في شكل منح دراسية للطلاب. والآن في ظل سياسات الحكومة الائتلافية الخاصة بالتعليم العالي لم تعد تتلقى المنح الحكومية بل تتلقى الرسوم التي تدفع مباشرة من قبل الطلاب من الناحية الفنية، على الرغم من أنها مدعومة مالياً من قبل الحكومة.

ولقد وضعت مؤسسات أخرى هنا لأن بعض النقاد تساءلوا عما إذا كانت خيرية حقاً أم لا. وتشمل الأكاديميات التي هي مدارس أنشئت أصلاً من قبل حكومة حزب العمال والتي لا تخضع لسيطرة الحكومة المركزية أو المحلية، ولكنها عملياً تتلقى كل دخلها تقريباً من مصادر عامة. ولقد وضعت المؤسسات الخيرية التابعة للخدمة الصحية الوطنية (NHS) هنا لأنه على الرغم من أن المستشفيات ملكية عامة فإنها تستطيع السعي لجمع الأموال الخيرية، ولكنها في النهاية تظل تحت سيطرة هيئات عامة وهي المستشفيات. و سوف تزداد هذه المنطقة من المثلث تعقيداً في السنوات القادمة، وذلك لأن أحد عناصر سياسة حكومة المحافظين هو نقل المسؤوليات عن العديد من الخدمات العامة إلى الصناديق الخيرية. ولقد حدث هذا بالفعل في حالة بعض الخدمات المقدمة من قبل الخدمة الصحية الوطنية (NHS)، وفي حالة السلطات المحلية التي نقلت أنشطة المراكز الرياضية لتخضع للصناديق الخيرية على الرغم من أن الكثير من مواردها مستمدة من الدولة.

ويوضح العنصر الأخير من الشريحة العلاقات بين القطاع الثالث والسوق. واقتصادياً يعد هذا عنصراً كبيراً جداً من القطاع، ولكن اعتبارك لها بأنها جزء من القطاع التطوعي هو مسألة تقديرية. فعلى سبيل المثال ندرج هنا عدداً من الشركات والتعاونيات المملوكة للموظفين والتي تشمل بعض سلاسل البيع بالتجزئة الكبيرة جداً المملوكة لموظفيها. وإذا قمت بزيارة إنجلترا واشتريت شيئاً من التعاونيات أو من متاجر جون لويس فهذه شركات مملوكة للموظفين. وتمارس العديد من هذه الكيانات مستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملها وفي علاقاتها بمجتمعاتها. ولقد أدرجنا أيضاً الخدمات المالية هنا مثل جمعيات البناء وصناديق التأمين التبادلي المالية الأخرى غير الربحية والمملوكة لأعضائها.

والآن انتقل إلى مناقشة صفات القطاع بالمزيد من التفصيل، مع التركيز بصفة خاصة على المؤسسات الخيرية العامة وأنشطتها وخصائص ومصادر دخلها، وذلك قبل الانتقال إلى مناقشة التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر.

صفات القطاع التطوعي

ما هي القضايا التي يخدمها القطاع الخيري؟ يمكننا الإجابة من خلال النظر في توزيع المؤسسات الخيرية حسب الفئات الرئيسية الصادرة عن "التصنيف الدولي للمؤسسات غير الربحية" (ICNPO). أولاً ننظر إلى عدد المؤسسات، ويبين الرسم البياني حجم المؤسسات حسب كل قضية كحصة من إجمالي عدد المؤسسات الخيرية المسجلة. وقد أدرجت جميع الفئات التي يتجاوز نصيب إجمالي جمهور المؤسسة ١٪.

الشريحة رقم ٨

وبالتالي فإن قرابة ١٢٪ من المؤسسات تقع في فئة "الخدمات الاجتماعية" الواسعة. وبعبارة أخرى هذه فئة المؤسسات التي يتصور على نطاق واسع أنها تلبي احتياجات الرفاهية إلى حد ما. ثم يتبعها التجمعات والجمعيات الدينية بقرابة ٨٪، وهو رقم ربما يقل عن إجمالي النشاط التطوعي لأنه ليس مطلوباً من كل الجمعيات الدينية أن تسجل نفسها. وهناك نوعان من المؤسسات التي ينبغي دراستهما معاً، ألا وهما ملاعب الأطفال ودور الحضانة، وروابط الآباء والمعلمين. وهما شكلان شائعان جداً من الجمعيات المحلية الصغيرة حيث تتحد مجموعة من البالغين معاً لدعم المدارس المحلية (في حالة روابط الآباء والمعلمين) أو لتمويل التعليم قبل المدرسي (ملاعب الأطفال ودور الحضانة). ويبدأ معظم الأطفال في إنجلترا وويلز تعليمهم الرسمي في سن الخامسة، وبالتالي لا يتمتعون بحق الحصول على التعليم ما قبل المدرسي. ولكن بعض المجتمعات قررت التحكم في هذه المسألة. ومن الأمثلة المثيرة للاهتمام الدعم الخيري للمدارس في شكل روابط الآباء والمعلمين لأنها مدارس ممولة من القطاع العام، ولكن الآباء أو المجتمع الذي تخدمه المدرسة قرر رغبته في جمع أموال إضافية لها. نجد أيضاً أن الجمعيات السكنية تمثل أكثر من ٦٪ من المؤسسات التطوعية، وهذا يعكس أهمية السكن طويلة الأجل كمجال من مجالات الأنشطة الخيرية. وتحظى في هذه القائمة مؤسسات مكافحة الفقر بأهمية أقل. ويمكن إدراج فقط حوالي ٢٪ من المؤسسات الخيرية في فئة دعم الدخل والمحافظة عليه. وفي الواقع ستندرج بعض الخدمات المقدمة في إطار فئة "الخدمات القانونية" تحت هذا النوع. ولا توجد العديد من المؤسسات المعنية بما يمكن وصفه بفئة تنمية المجتمع والعمالة والتدريب.

الشريحة ٩

يعود جزء من السبب وراء هذا النمط إلى الحجم النسبي لبعض قطاعات جمهور المؤسسة الخيرية كما هو مبين في هذه الشريحة التي تحلل حصة كل فئة من إجمالي النفقات والتي تصل إلى ٣٤ مليار جنيه استرليني. و يصرف منها حوالي ٢٠٪ من قبل المؤسسات الخيرية للخدمات الاجتماعية. ولو علمنا أن حصتها من إجمالي عدد المؤسسات الخيرية هو ١١٪ فقط، يمكننا أن ندرك ضخامة حجم بعضها. وينطبق هذا أيضاً على المؤسسات الخيرية المرتبطة بالتنمية الدولية والتي تمثل ١٠٪ من

الإنفاق الخيري، ولكن أقل من ١٪ من إجمالي عدد المؤسسات. وأحد أسباب ذلك هو الحاجة إلى القدرة على العمل على نطاق واسع في مجال التنمية الدولية. وتشمل القطاعات الأخرى التي تشكل حصة إنفاقها أكبر بكثير من نصيبها من إجمالي عدد المؤسسات الثقافة والفنون، والمؤسسات المانحة والبحوث الطبية. وبعضها كبير جدا ، وعلى سبيل المثال بعض مؤسسات البحوث الطبية الخيرية تتجاوز نفقاتها ١٠٠ مليون جنيه استرليني، مما يضعها ضمن أكبر ١٠ أو ٢٠ مؤسسة خيرية في البلاد.

ولكن من المفيد مقارنة هذه الأرقام بإجمالي إنفاق القطاع العام. ففي حالة الرعاية الصحية يبلغ إجمالي الإنفاق من قبل الخدمات الصحية في المملكة المتحدة قرابة ١٠٠ مليار جنيه استرليني، أي أكثر من ثلاثة أضعاف مجموع إنفاق المؤسسات الخيرية. ولو أننا ركزنا على الفئات الرئيسية للمؤسسات الخيرية المرتبطة بالرعاية الصحية لوجدنا أن إجمالي إنفاقها حوالي ٦ مليار جنيه استرليني، وهذا أقل من ٦٪ من إجمالي الإنفاق العام من قبل الخدمات الصحية الوطنية. ومع ذلك فهي تؤدي دورا هاما جدا في بعض عناصر الرعاية، مثل رعاية المحتضرين. وهذا مثال جيد على التنمية التي نشأت لأن بعض الناس رأوا أن الخدمات الصحية الوطنية لا يمكنها القيام بعمل جيد جدا في رعاية الناس في نهاية حياتهم - أي أولئك المرضى الميؤوس من شفائهم - لذلك فكروا في إنشاء مؤسسات منفصلة تؤدي دورا هاما في تقديم هذه الرعاية. وهذا يؤكد على النقطة سابقة الذكر أنه بعد أن أسندت العديد من خدمات الرعاية إلى القطاع العام لم يعد هناك حاجة للجهود التطوعية.

كيف يمكن للمؤسسات الخيرية الحصول على الدعم؟

كان من بين المعايير التي تناولتها سابقا درجة التطوعية التي تتمتع بها المؤسسات. ويمكن أن يشمل الدعم التطوعي النشاط التطوعي للأفراد، والتبرعات المالية على حد سواء. وتشير تقديراتنا في المملكة المتحدة إلى أن ما بين ٢٥ و ٣٠٪ من السكان يدعمون المؤسسات التطوعية عن طريق إعطائها بعضا من وقتهم على الأقل شهريا. ومتوسط الوقت الممنوح قرابة ١,٥ ساعة أسبوعيا. وما بين ٤٠ و ٤٥٪ من السكان يقولون أنهم قدموا مساعدة غير نقدية في فترة ما خلال العام الماضي. ويعني ذلك مدخلات كبيرة جدا من الوقت، ويشير إلى أنه ربما يشارك ٢٠ مليون شخص من السكان كمتطوعين. ولاحظ أن هذا دعم غير نقدي ممنوح للمؤسسات. وهذا لا يشمل الوقت الذي يقضيه الأشخاص في رعاية أو دعم الأقارب، حيث لا نميل إلى اعتباره نشاطا تطوعيا على الرغم من أننا ربما ينبغي علينا اعتباره كذلك نظرا لأهميته في الرعاية الاجتماعية.

ولم تتغير معدلات التطوع كثيرا على مدار فترة قياسنا لها. وفي الواقع يمكنك أن تجد بعض الاستقصاءات التي أجريت تماما بعد الحرب العالمية الثانية تقدم نسباً مماثلة للسكان المشتركين في النشاط التطوعي لتلك التي نراها في وقتنا الحاضر.

وبالرغم من وجود أعداد كبيرة من العاملين في القطاع التطوعي، فإن ثلثي المؤسسات التطوعية ليس لديها أي موظفون يتقاضون أجرا. ومن ثم يمكننا أن نعتبر القطاع التطوعي بالفعل تطوعيا.

ماذا عن التبرعات الخيرية؟

يتبرع حوالي ثلثي سكان بريطانيا بالمال للجمعيات الخيرية بانتظام. ويصل اجمالي التبرعات حوالي ١١ مليار جنيه إسترليني سنويا اضافة الى ٢ مليار جنيه إسترليني من الموارث. ويبدو أن هذه الأرقام مستقرة نسبيا على مدى عدد من السنوات. وتظهر بيانات المسح أن القيمة كانت على الدوام قرابة ١٠ - ١١ مليار جنيه إسترليني على مدى السنوات العديدة الماضية (الشريحة رقم ١٠).

وتشير التقديرات إلى أن التبرعات الخيرية في المملكة المتحدة مسئولة عن حوالي ٧,٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وهو رقم يضعها في مكان ما خلف الولايات المتحدة، حيث النسبة تقارب ٢٪، وحافظت على هذا المستوى معظم القرن الماضي. وكانت هناك محاولات دورية من قبل الحكومة البريطانية والقطاع التطوعي لتشجيع المزيد من الناس على التبرع بالمال، ولكنها - حتى الآن - لم تؤدي إلى تغيير الكثير.

ما هي القضايا الأكثر شيوعا بين الجهات المانحة؟

الشريحة رقم ١١

تشير بيانات المسح إلى أن المؤسسات الخيرية المعنية بالبحوث الطبية وبالأطفال وبالمساعدات الخارجية وبالمستشفيات اجتذبت أكبر نسبة من الجهات المانحة. ومن حيث عدد أسهم التبرعات كان البحث الطبي أيضا في الصدارة حيث جذب ١٧٪ من التبرعات، ثم الأطفال والمساعدات الخارجية (١٦٪ على حد سواء). وبسبب مصادر الدخل المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات، فإنها لا تشير مباشرة إلى خصائص المؤسسات. وتتعلق هذه الأرقام بتبرعات الأفراد الصغيرة عموما، والدراسات الاستقصائية التي يتم الاعتماد عليها لن تلتقط العديد من الجهات المانحة الكبيرة جدا. و تزيد احتمالات تبرع هؤلاء الناس بمبالغ كبيرة للمؤسسات التعليمية، والمؤسسات الفنية، في حين أنه في هذا الرسم البياني سوف ترى أن الفنون هي إحدى القضايا الأقل شعبية. ونلاحظ أيضا مكانة رعاية الحيوانات، حيث جذبت الجمعيات الخيرية المتعلقة بالرفق بالحيوان أموال نحو ١٥٪ من المتبرعين.

ولكن تبرعات الأفراد ليست هي المصدر الوحيد لدخل المؤسسات الخيرية.

الشريحة رقم ١٢

تشمل المصادر الأخرى المبينة في هذا المخطط رسوم الخدمات التي قد تكون الرسوم المدرسية أو مدفوعات الخدمات الطبية أو تذاكر الدخول للحفلات الموسيقية. ومن مصادر الدخل الهامة الأخرى دخل الاستثمار (حوالي ١٠٪ من الإجمالي - ٣ مليارات جنيه إسترليني) ودعم القطاع الخاص (يقدر بقرابة ٢ مليار جنيه إسترليني)، ولكن هذا كله أقل بكثير من المال العام، المقدر بقرابة ١٢ مليار من المنح والعقود الحكومية. ويبين الجزء الخاص بالتجارة أن هناك عنصر ازدواج لهذه الأرقام، حيث توجد بعض المؤسسات الخيرية التي تقدم منحاً لمؤسسات من دخل استثماراتها.

ويمكننا تحليل هذا الأمر أكثر والنظر في ملف دخل المؤسسات الخيرية الفردية.

يعتبر هذا الرسم البياني مخطط ثلاثي تحتاج أن تنظر إليه في اتجاه عقارب الساعة، ومن ثم الانتقال من اليمين إلى اليسار، وعلى طول الجزء السفلي من المثلث توجد المؤسسات التي تحصل على نسبة متزايدة من دخلها من الحكومة؛ وبالارتفاع إلى أعلى الجانب الأيسر من المثلث نجد المؤسسات الخيرية التي تحصل على نسبة متزايدة من دخلها من الأفراد؛ وبالنزول على الجانب الأيمن نجد نسبة متزايدة من مصادر أخرى.

الشريعة رقم ١٣

السمة الرئيسية هنا هي أنه يوجد عدد من المؤسسات في الجانب الأيسر من الرسم البياني تحصل على جزء كبير من دخلها - وتقريبا جميعه في بعض الحالات - من الحكومة. وأكثر من ثلاثة أرباع إجمالي دخل مؤسسات خيرية مثل الجمعية الملكية للأطفال والمعوقين (Mencap) وجمعية العمل من أجل الأطفال تأتي من الحكومة، والعديد منها تتعامل مع قضايا لا تتلقى دعما مباشرا كبيرا. ولو اتجهنا صعودا على المحور الفردي نرى مجموعة من المؤسسات الخيرية بما فيها مؤسسة أوكسفام، والصليب الأحمر البريطاني، ومؤسسة الرؤية العالمية والمعونة المسيحية التي تعمل في مجال التنمية الدولية وتحصل على أغلبية دخلها من الأفراد ونسبة كبيرة منه من مصادر أخرى. وثم في قمة المثلث يأتي دخل المؤسسات بالكامل تقريبا من الأفراد ولكن هناك مزيج من المؤسسات هنا. وهناك بعض القضايا الخيرية الكبيرة بما في ذلك الأطفال المحتاجين والإغاثة، ولكن هناك أيضا بعض المؤسسات التعليمية البارزة التي تحصل على جزء كبير من دخلها من الرسوم التي يدفعها الأفراد.

وتستعرض الشريعة التالية اتجاهات دخل القطاع التطوعي.

الشريعة رقم ١٤

تقدم هذه الشريعة بيانات ١٠ سنوات تم جمعها من حسابات الجمعيات الخيرية المسجلة، وقد حددت ثلاثة مكونات للدخل. إيرادات التبرعات التي تتألف أساسا من التبرعات والوصايا والمنح؛ ثم الدخل المكتسب الذي يتضمن العقود الحكومية ودخل الاستثمار. وكان التغيير السائد في هذه الفترة هو نمو الدخل المكتسب الذي يشمل العقود الحكومية. وقد ارتفع من حوالي ٤٠٪ من إجمالي الدخل إلى حوالي ٥٤٪ في ما يزيد قليلا عن عقد من الزمان، نتيجة لسياسة متعمدة تماما من جانب الحكومة.

٣. بعض التعليقات على مواطن القوة والضعف

لدى القطاع نقاط قوة هائلة، من بينها تمتع الناس بحرية تشكيل المؤسسات الجديدة التي تحدد وتستجيب للاحتياجات والتحديات الاجتماعية الجديدة ويظهر من الرسم البياني العدد المتزايد للمؤسسات الخيرية خلال القرن العشرين. وقد تبنى القطاع أيضا قضايا الأشخاص الذين يعانون من الحرمان والتمييز، ولم يكن خائفا من الضغط وتحدي الحكومة عند اللزوم. وفي الواقع تم حفر حقهم في القيام بذلك.

ولم يقوض النمو في التمويل العام ثقة الجمهور، وظلت مستويات الدعم الطوعي مستقرة كما يتضح من أعداد الناس الذين أقرروا أنهم يتطوعون أو يتبرعون بالمال للمؤسسات الخيرية. وهذا يعني أن القطاع التطوعي يوفر للناس مجموعة كبيرة من الفرص للتعبير عن تفضيلاتهم ودعم القضايا التي يؤمنون بها.

ومن ناحية أخرى هناك نقاط ضعف. إن حجم القطاع التطوعي أمر مثير للإعجاب من حيث أعداد الأشخاص الذين يشتركون في أنشطته، ولكنه لا يزال صغيرا بالنسبة لدور الدولة في توفير الرعاية الاجتماعية، والعديد من المؤسسات صغيرة ومتداخلة. وبعض الناس يقولون أن المؤسسات الخيرية ليست آلية جيدة لتخصيص الموارد للقضايا المحتاجة بشدة للدعم. وفي الغالب تكون الإشارة بذلك إلى جمعيات الحيوان الخيرية التي يعتقد كثير من الناس أنها تحصل على أموال أكثر بكثير مما ينبغي.

وأود الإشارة إلى تعليقات ليستر سلمون الذي يرى أن النشاط التطوعي لديه أربعة نقاط ضعف رئيسية: القصور، والهواية، والشعور بالأبوة، وضيق الأفق.

ويشير القصور إلى عدم قدرة المؤسسات الخيرية على توليد ما يكفي من الموارد للقضايا أو المجتمعات الأكثر احتياجا. ويمكننا أن نرى بعضا من ذلك في الشريحة التالية التي تقوم بتعيين توزيع المؤسسات الخيرية مقارنة بعدد السكان إنجلترا في عام ٢٠١٠.

الشريحة رقم ١٥

ان استخدام مصطلح صحراء يعني الغياب شبه التام لشيء ما، وهذه ليست الحالة مع هذه الخريطة. ومع ذلك فمن الواضح أن هناك اختلافات كبيرة بين المجتمعات في أعداد المؤسسات الخيرية المتمركزة هناك.

وفي الأماكن الملونة بالأحمر هنالك ما لا يقل عن ٢,٥ ضعف عدد المؤسسات المنسوبة لعدد السكان مقارنة بالأماكن الملونة بالأخضر. ولكن صودف أن الأماكن الملونة بالأخضر هي نفسها الأماكن في إنجلترا الأكثر حرمانا الآن، وهي تشمل العديد من المدن الكبيرة مثل مانشستر، ونيوكاسل، وليفربول، وبرمنغهام، حيث البطالة والفقر أعلى بكثير من المتوسط الوطني. ويمكن أن نقول أن هذا ليس معيارا جيدا لقياس قدرة القطاع التطوعي على تلبية الاحتياجات الاجتماعية، وأنا بحاجة إلى المزيد من المعلومات حول حجم تلك المؤسسات وما تقدمه. ولكن الخريطة تشير عموما إلى أن هناك المزيد من الأدلة على حيوية القطاع الخيري في المناطق الملونة بالأحمر والتي تميل إلى أن تكون المجتمعات الأكثر ازدهارا الواقعة في جنوب إنجلترا، وأيضا في الأجزاء الريفية من شمال إنجلترا.

ويتم استعراض الأمر من منظور آخر من خلال خارطة المؤسسات التي توظف ما يسمى بالنطاق الجغرافي "للأحياء".

الشريحة رقم ١٦

من التعبيرات المستخدمة في هذا المجال "الأقربون أولى بالمعروف" وبعبارة أخرى يجب علينا تلبية احتياجات الناس في عائلتنا وفي الحي الذي نسكن فيه قبل التبرع في مكان آخر. وبالنظر من اليسار إلى اليمين يرتب المحور الأفقي الأماكن من حيث انخفاض مستويات الرخاء. وبعبارة أخرى هناك مؤسسات لكل فرد من السكان في الأجزاء الأكثر ازدهارا في البلاد أكثر من الموجودة في الأجزاء الأكثر حرمانا، وفي الواقع ما يقرب من ٣ أضعاف عدد المؤسسات العاملة في نطاق الحي. وهذا يسلط الضوء على عيب واحد من عيوب التطوع كوسيلة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية. فمعظم الناس الذين يتطوعون بوقتهم أو يتبرعون بأموالهم للمؤسسات الخيرية هم الأكثر غنى، والأفضل تعليما وينتمون لشريحة منتصف العمر، ويميلون للعيش في المجتمعات الأكثر ثراء. وفي المقابل، فإن الناس الذين يعيشون في الأحياء الأكثر حرمانا من المحتمل أن تواجههم المزيد من التحديات في الحياة اليومية - مثل ساعات العمل الطويلة، وانخفاض الدخل، وسوء الصحة، وهو الأمر الذي يحد من مقدار الوقت والموارد المتاحة لهم للمشاركة في المجتمع.

٤. دور المؤسسات في تقديم الخدمات العامة

تشير الأرقام السابقة إلى أن قرابة ٤٠٪ من دخل القطاع الخيري يأتي الآن من الحكومة. ومن الواضح أيضا أن التمويل العام أصبح أكثر أهمية لقطاع العمل التطوعي مع مرور الوقت، وما يوصف بأنه دخل مكتسب تضاعف تقريبا خلال السنوات العشر الماضية. وعلاوة على ذلك يبدو أن المؤسسات التطوعية أكثر عرضة لتلقي التمويل العام في أجزاء معينة من البلاد من غيرها، مما يعكس بعض نقاط ضعف الأعمال الخيرية التي نوقشت أعلاه.

الشريحة رقم ١٧

تشير تقديراتنا إلى أن حوالي ٣٦٪ من المؤسسات التطوعية تحصل على بعض المال العام من الحكومة المركزية أو المحلية، وأن ١٤٪ تعتبر تمويل الهيئات النظامية مصدرها الأهم للدخل. وما يقرب من ١٠/٣ من المؤسسات تلقت "الدخل المكتسب"، أي المال المتحصل من الأنشطة التجارية وبصورة رئيسية عقود تسليم للهيئات الحكومية. وهناك بعض الاقتراحات بأن دخل هذه المصادر حل محل الهبات والتبرعات. ظل التبرع من قبل الأفراد ثابتا ويبدو أنه لذلك اختارت المؤسسات المزيد من الانخراط في تقديم الخدمات العامة. لكن تبرز هنا مشكلة السببية، هل ثبتت التبرعات الفردية بسبب الأهمية المتزايدة للتمويل العام؟ أم هل سعت المؤسسات الخيرية وراء التمويل العام بسبب ثبات التبرعات الفردية؟

ومن المهم أن نتذكر أن غالبية المؤسسات التطوعية لا تتلقى أي تمويل حكومي. ومع ذلك فإنه يبدو أن مصادر الدخل هذه أصبحت ذات أهمية متزايدة، خاصة للمؤسسات الأكبر في القطاع التطوعي. ما هي المخاطر التي يحملها هذا الأمر للقطاع؟ سأحدد ثلاثة: الخطر على الابتكار، وضغوط المنافسة والتعاون، ومسألة انحراف الرسالة.

ويعتقد على نطاق واسع أن المؤسسات التطوعية يجب أن تكون مبتكرة وأن تقدم حلولاً جديدة أو مميزة للتحديات الاجتماعية. ولكن مع تنافس المؤسسات على التمويل العام هل يزيد ذلك أم ينقص من احتمالات قدرتها على الابتكار؟ تشير بعض أبحاثنا إلى إجابات مختلطة على هذا السؤال. فمن ناحية وجدنا أن المؤسسات العاملة في مجال تقديم الخدمات العامة تظهر ابتكاراً وكان هذا مهماً في قدرتها على الفوز بعقود من الدولة. ومن ناحية أخرى وجدنا أيضاً أن بعض العقود الحكومية يتم وضعها بطريقة تقييدية جداً، بحيث يجب على المؤسسات المتقدمة للحصول عليها العمل وفقاً لمواصفات مخرجات محددة جداً، بمعنى أن الابتكار ليس مطلوباً.

المنافسة والتعاون أيضاً قضيتان هامتان بالنسبة للمؤسسات التطوعية. ومن المرجح أن يغير التعرض لقوى السوق مدى تعاون المؤسسات المختلفة. ويمكننا أن نحدد مرحلتين متميزتين: خلال فترة حكومة حزب العمال وضعت المؤسسات التطوعية في منافسة مع بعضها البعض، في عمليات تأمين توفير مجالات متخصصة لتقديم الخدمات، ومع ذلك كانت محمية نسبياً من عمليات المنافسة مع القطاع الخاص. وبالرغم من ذلك وجدنا أن بعض الخصائص والسمات المميزة للمؤسسات التطوعية - مثل قدرتها على الاستجابة لتحديات السياسة الاجتماعية - قد تنقوض بسبب الضغوط التنافسية.

وفي ظل حكومة الائتلاف التي انتخبت في العام ٢٠١٠ بدأ أن مؤسسات القطاع التطوعي لا تعطى أي حماية خاصة في عملية تخصيص العقود. ولذلك وجدت المؤسسات التطوعية صعوبة كبيرة في المنافسة مع كبار مقدمي الخدمات من التجار، ويندرج تحت ذلك عدد من الشركات الدولية الكبيرة جداً التي يكون أسهل لها بكثير إدارة عمليات تقديم العطاءات للعقود من أكبر المؤسسات التطوعية. ولذلك فقد أعرب دعاة القطاع التطوعي عن قلقهم الكبير من هذا الموضوع.

ويعد انحراف الرسالة هو التحدي الثالث، ومن التعابير الأخرى المستخدمة لوصف هذا الأمر من قبل علماء الاجتماع "التماثل التنظيمي": تلك المؤسسات التي نجحت في عملية التنافس على العقود الحكومية قد فعلت ذلك جزئياً عن طريق تبنيها لهيكله وتكرارها لسلوك وخصائص المؤسسات التجارية الكبيرة. ولذا فإننا نشهد ما وصف بأنه "العب" - فالمؤسسات التطوعية التي تقدم الخدمات للعاطلين عن العمل تنهم بتركيز اهتمامها على جماعات المستفيدين الذين يسهل مساعدتهم في الحصول على عمل بأجر (والمعروفة باسم "الثمار القريبة")، بينما تهمل العملاء الأكثر تحدياً والمستلزمين للمزيد من الجهد. وثمة تحد آخر هو التوفيق بين الضرورات الاجتماعية والتجارية. فالمؤسسات التي تولد الكثير من الدخل من المتاجرة قد ترى في ذلك هدفها الرئيسي، وبالتالي تهمل رسالتها الاجتماعية الأوسع. فعلى سبيل المثال بعض أكبر المؤسسات الخيرية لدينا والتي تعمل في مجال الصحة تتلقى الآن نسباً كبيرة جداً من الدخل من اشتراكات الصالات الرياضية الخاصة. والصحة هي هدف خيري، ولكن هذه اشتراكات يدفعها في الأساس الأفراد الأثرياء، ولذلك يرى البعض أن هذا لا يتفق مع الرسالة التقليدية لهذه المؤسسات.

ونحن لا نعتقد أن القطاع التطوعي يجري تحويله بالكامل عن أغراضه التقليدية من خلال المشاركة في تقديم الخدمات العامة. ولا تزال هذه مسألة ذات أهمية لأقلية من المؤسسات. ولكن لا بد من الاعتراف بأن المشاركة في تقديم الخدمات العامة تحمل عدداً من المخاطر، وسيكون من المثير للاهتمام أن نرى

كيف تواصل المؤسسات إدارة هذه الخدمات. ويتضمن أحد خيوط بحثنا تتبع أنشطة عدد من المؤسسات التطوعية مع مرور الوقت، وبذلك سوف نصبح قادرين على معرفة ما إذا كان المتطوعون والجهات المانحة سوف يخفضون دعمهم للمؤسسات إذا كانوا يعتقدون أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على التمويل العام أم لا.

وذلك لأنه على مدى العقود الثلاث الماضية أدت المؤسسات التطوعية دورا متناميا في تقديم الخدمات العامة وتحقيق أهداف الحكومة، وهناك جهات نظر مختلفة في هذا الشأن. وقد يزعم البعض أن هذا يعكس الميزة النسبية للقطاع التطوعي، وجهة نظرهم هي أن المؤسسات التطوعية جيدة جدا في تلبية الاحتياجات التي لا تلبى بسهولة وبطريقة مرنة من قبل الهيئات البيروقراطية الحكومية المركزية الكبيرة، وعلى وجه الخصوص تكون هذه المؤسسات جيدة في التعامل مع التحديات الاجتماعية المعقدة - الأفراد الذين يواجهون مشاكل لها علاقة بالمستوى التعليمي المنخفض، والسجلات الجنائية، ومشاكل الصحة العقلية، والاعتماد على المواد غير المشروعة. من ناحية أخرى يرى النقاد - ولا سيما ذوو المنظور المحافظ - أنه ليس من الجيد لأغراض استقلال القطاع التطوعي أن يعتمد على الدولة في التمويل، حيث يرون أن المؤسسات التطوعية ينبغي أن تكون مستقلة تماما من حيث التمويل حتى تتمكن من التحدث بحرية نيابة عن أولئك الذين تخدمهم.

٥. الحكومة الائتلافية والمجتمع الكبير

أعاد دافيد كاميرون حزب المحافظين إلى الحكومة في العام ٢٠١٠ في ائتلاف مع حزب الديمقراطيين الأحرار. وكان السياق للانتخاب تقشفا لأن البلد كانت في مستهل الخروج من الركود في أعقاب الأزمات المالية عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨. وأيا كانت الحكومة التي انتخبت فقد كان من الضروري إجراء تخفيضات كبيرة في التمويل العام وكان يجب تقليص حجم الدولة. ولذلك حاول رئيس الوزراء كاميرون تحويل هذه الأزمة إلى فرصة سياسية من خلال جعل القطاع التطوعي مركز حملته الانتخابية، حيث وضع تركيزا كبيرا على الدور المحتمل للقطاع مشيرا إلى "المجتمع الكبير"، وهو مجال للعمل التطوعي بعيدا من تدخل الحكومة.

الشريحة رقم ١٨

هذا ما كان على كاميرون قوله، ولفت الانتباه إلى مدى ضخامة ما سماه "العمل الاجتماعي" في بريطانيا، واصفا إياه بأنه مشهد نابض بالحياة من المؤسسات والمؤسسات التي تتنافس وتتعاون وتطور استجابات محلية فعالة للاحتياجات المحلية. وتعتبر وجهة نظره أن هذه المؤسسات تثبت أن هناك شيء ما اسمه المجتمع صدى لملاحظة شهيرة أدلت بها السيدة تاتشر في الثمانينات أنه لا يوجد شيء اسمه المجتمع بل فقط الأفراد وأسره. وقد رأى البعض أن تركيز كاميرون على المجتمع الكبير هو ممارسة للتعمية السياسية وإقناع الجمهور بقبول إمكانية وجود مزيج من التخفيضات العامة والضريبية في ظل محافظة القطاع التطوعي بطريقة أو بأخرى على دولة الرفاهية في نفس الوقت.

الشريعة رقم ١٩

الرسوم الكارتونية في هذه الشريعة قديمة، وقبعة الرأس وحجم السيجار يوضحان أن السياسي في السيارة هو رئيس الوزراء ونستون تشرشل، ولكن الرسالة هي نفسها: عن طريق حكومة المحافظين يمكنك السفر في اتجاهين متعاكسين في وقت واحد. ولذلك اتخذت سياسات الحكومة عدة أشكال مختلفة.

الشريعة رقم ٢٠

أولا هناك دعم للعمل التطوعي من قبل المواطنين، وقد أنشأت الحكومة وحدة لتغيير السلوك تأمل منها حث الجمهور على اتخاذ خيارات إيجابية موالية للمجتمع. ويستند هذا إلى نظريات أصبحت مألوفة في أدبيات العلوم السلوكية مفادها أنه بإعطاء الناس تذكير منتظم ولطيف وتوفير المزيد من المعلومات ، فإن الدلائل تشير إلى إمكانية تحقيق مستويات أكبر من المشاركة. وهذه التأكيدات يشير إليها برنامج الحكومة الورقة البيضاء المتعلق بالعطاء الخيري. والفكرة وراء خدمات المواطن هي بعد الشباب عن العمليات الديمقراطية، وبالتالي فإن إشراكهم في المشاريع التي تعود بالنفع على مجتمعهم سوف ينمي لديهم الشعور بمعنى أن يكونوا جزءا من المجتمع وتقدير فوائد الفعالية المجتمعية. ويجري تجهيز منظمي المجتمع من أجل العمل في الأحياء لتحديد الاحتياجات المحلية وتجميع المواطنين للاستجابة لها. وهذا قد يشمل أي شيء تقريبا، فقد يكون تنظيف منطقة ترفيهية محلية أو قد يكون مشروعا لجلب مجموعات مختلفة من السكان معا. ورئيس الوزراء لديه أيضا طموح بأن كل البالغين سيشاركون في مجموعات أحياء من نوع ما.

الشريعة رقم ٢١

العنصر الثاني يتضمن مقترحات لزيادة دور المؤسسات التطوعية في إدارة الخدمات العامة. وتم تقديمها كمقترحات تقديمية بمعنى تحسين مستويات المشاركة العامة والدعم لدولة الرفاهية، وبمعنى تنويع مزيج الرفاهية بحيث يتضمن مجموعة أكبر من مقدمي الخدمات. ويرى النقاد أن هذه وسيلة لإضعاف قوة العمالة من خلال إخراج العديد من الناس من بيئات القطاع العام - الذي يصعب فيه إنهاء خدمة العاملين - إلى أماكن عمل القطاع الخاص والتطوعي حيث ظروف العمل أقل أمنا بكثير. وهذا يتضمن مقترحات مثل فرق عمل صناديق التأمين التبادلي التي سيتم إنشاء عناصر الخدمة الصحية الوطنية وغيرها من الخدمات العامة ككيانات تجارية منفصلة. وبنك المجتمع الكبير الذي سيقدم القروض للمشاريع الاجتماعية، وللاقتراح المقدم من قبل وزير الدولة للتعليم من أجل ما يسمى المدارس المجانية، وهي مدارس تديرها المجتمعات المحلية وتنشؤها مجموعات من الآباء.

الشريعة رقم ٢٢

العنصر الثالث هو التركيز على اللامركزية بدرجة أكبر بكثير بحيث تقوم الحكومة بتقديم العديد من السلطات الممكنة للمجتمعات المحلية ويشمل هذا التشجيع على تولي وتشغيل الخدمات المقدمة من قبل الدولة. وقد يتساءل البعض عن الخيارات المتوفرة للمجتمعات في ظل حجم وسرعة التخفيضات في

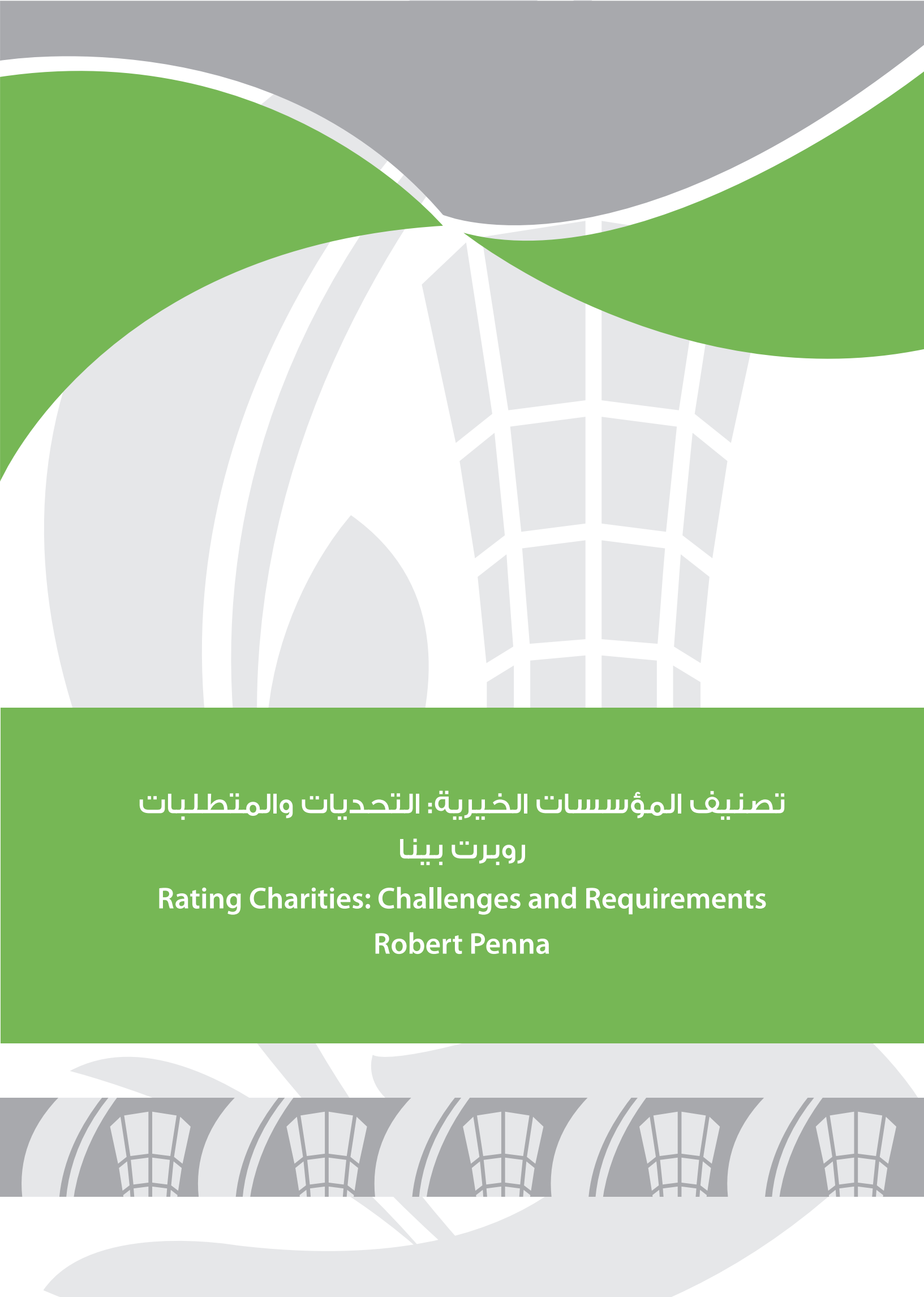
التمويل العام. وهذا التطور يخلق أيضا تحديات للمؤسسات التطوعية القائمة التي يجب عليها التنافس على توفير العمالة التطوعية.

الشريحة رقم ٢٣

كانت ردود الفعل على سياسات "المجتمع الكبير" الحكومية غامضة. حيث رحبت مجموعة واسعة من الناس بذلك لأنهم - في بعض الحالات - يعتقدون أن حكومة حزب العمال السابقة انغمست في السيطرة المركزية أكثر مما ينبغي. ويرى كثير من الناس التدرج المحتمل للفكرة. ومن ناحية أخرى فإن السياق يحمل تحديات، فقد كان هناك دعم من الدولة كبير لقطاع العمل التطوعي، ولكن التوقعات تشير إلى أن المؤسسات التطوعية سوف تخسر مبالغ كبيرة من المال. وعلاوة على ذلك هناك رأي مفاده أن سياسات دولة الرفاهية الحكومية ركزت كثيرا على المنافسة التجارية، وأن المؤسسات التطوعية بالتالي سوف تخسر أمام الشركات الكبيرة. وبالتالي فإن الفرص التي وعدت الحكومة بها القطاع لن تتحقق. ومن الانتقادات القوية التي وجهت لسياسات الحكومة - وكما حاولت أن أشير اليوم - أن قدرات المجتمعات المحلية على المشاركة في العمل التطوعي تختلف اختلافا كبيرا، وبالتالي فإن من النتائج المحتملة زيادة التفاوت بين المجتمعات المحلية في الموارد المتاحة لها.

وأخيرا فإن الحكومة نفسها اعتمدت وجهة نظر معينة عن العمل التطوعي. وكان وزراء وأنصار حزب المحافظين ينتقدون بشدة مؤسسات خيرية كبيرة جدا، وخاصة تلك التي تحصل على مبالغ كبيرة من المال العام. وقد كانت هذه المؤسسات مصدرا محتملا للنقد والمعارضة. ويعتقد أن هذا هو السر وراء المقترحات الأخيرة للحد من حجم الحملات السياسية التي تستطيع المؤسسات الخيرية القيام بها. كانت هناك أيضا انتقادات للرواتب العالية لكبار الموظفين في المؤسسات الخيرية، وخاصة تلك التي تتلقى مبالغ كبيرة من المال العام. وهذا يوحي بأن الحكومة قلقة من قدرة هذه المؤسسات على التصرف بشكل مستقل، وقلقة من الحد من هذه القدرة. كما يشير أيضا إلى تفضيل الحكومة لمؤسسات تطوعية محلية صغيرة وليس لوكالات مستقلة كبيرة ذات صوت واثق.

وبالتالي فإن فكرة المجتمع الكبير لها أسس راسخة في تقليد المؤسسات التطوعية بالمملكة المتحدة وفي الدعم الواسع من الجمهور للتبرع الخيري والعمل التطوعي. وبهذا المعنى فإن سياسات الحكومة لديها الكثير الذي تستطيع البناء عليه. ومن ناحية أخرى وبدون إطار لتوجيه الموارد إلى حيث تشتد الحاجة إليها، يبدو على الأرجح أن المقترحات ستوسع الفوارق بين المجتمعات. وفي الواقع تخلق سياسات الحكومة تجاه الخدمات العامة المزيد من المشاكل لقطاع العمل التطوعي من حيث المنافسة، في حين أن محاولة الحد من أنشطة الضغط والحملات هي الأخرى علامة غير مشجعة. وإذا لم تنجح هذه السياسة فليس من الواضح إلى أي سياسة أخرى يمكن أن يتحول حزب المحافظين. وبالتالي فإن الحكم لم يصدر بعد بخصوص ما إذا كان "المجتمع الكبير" سوف ينظر إليه باعتباره نقطة تحول كبرى في السياسة الاجتماعية أم لا.



تصنيف المؤسسات الخيرية: التحديات والمتطلبات

روبرت بينا

Rating Charities: Challenges and Requirements

Robert Penna



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
King Fahd University of Petroleum & Minerals

تصنيف المؤسسات الخيرية والمؤسسات غير الحكومية: الخيارات والاعتبارات



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving



الأستاذ الدكتور / روبرت إم بينا
منسق دولي

مستكشف الأعمال الخيرية

مؤلف كتاب: صندوق أدوات نتائج المنظمات غير الربحية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية

17 نوفمبر 2013

1

عالم جديد:

■ يزداد نمو القطاع غير الربحي على
مستوى العالم

■ يطلب المزيد من هذه المؤسسات ،
كما تثار حولها المزيد من الأسئلة

■ تمثل قضية المعايير تحدياً عالمياً



2

["تحديات عملية التصنيف"]

- أهم الاعتبارات هي: الكفاءة، والفعالية، والشفافية، والمساءلة
- تعتبر هذه الاعتبارات مختلفة عن قضايا الامتثال والالتزام بالقانون
- ولكن كيف يتسنى لنا وضع معيار قانوني للكفاءة ... أو للفعالية؟

3

[تشابه جزئي:]

- يمكننا أن نضع قوانين لضمان "سلامة" الغذاء ... ولكن لا يمكننا أن نضع قوانين لضمان جودة طعم الغذاء

4

[درس عالمي واحد واضح]

- مجرد إنفاق **المزيد** من الأموال، ومجرد زيادة **النشاط** وعدد المؤسسات الخيرية التي تحاول معالجة المشاكل الاجتماعية، لم ينجح في حل المشاكل التي تواجه مجتمعاتنا

5

[السؤال الرئيسي:]

- كيف يمكننا أن نتأكد من أن الدعم الذي نقوم بتوفيره للمؤسسات الخيرية والمؤسسات غير الربحية سوف ينتج عنه خير حقيقي؟

6

[ما هو الشيء المفقود:]

- وضع وتطبيق وقبول واستخدام معايير الكفاءة والفاعلية بالنسبة للمؤسسات الخيرية العاملة محليا ودوليا على حد سواء

7

[3 التحديات:]

1. تعريف تلك المؤسسات التي سوف يتم إدراجها
2. وضع وتطبيق نظام
3. إعلام جمهور المانحين بمدى القيمة التي يمثلونها

8

تعريف المؤسسات:

- في الدول المختلفة نتج عن القوانين والأعراف مجموعة من المؤسسات المتنوعة التي يمكن إدراجها
- لا تصلح جميع الأنظمة للتطبيق في جميع البيئات

9

أما بالنسبة لتطبيق المعايير ...

1. نوع من التقارير العالمية الشاملة إلى حد ما والمدعومة بعقوبات قانونية لضمان الأمانة والدقة
2. حصول الجمهور على المعلومات دون قيود
3. شخص ما ونظام ما للتعامل مع المعلومات بطريقة يمكن أن تكون مفيدة، وشفافة، ونزيهة
4. التمويل الذي لا يترتب عليه أية قيود أو حدود على التقارير
5. جمهور يفهم ويستخدم المعلومات

10

[التحدي المتمثل في "الجمهور"]

- غالبية الناس في معظم أنحاء العالم يتبرعون بقلوبهم أكثر مما يتبرعون بعقولهم
- كيف يمكننا تغيير ذلك؟

11

["عقلية المتبرع"]

- التمويل والتبرع بل والهبات جميعها "عطايا" ولا تفرض أي روابط مرتبطة بها
- نحن في حاجة إلى الانتقال إلى فكرة الاستثمار، حيث يكون العائد واجبا ومستحقاً

12

إذا ... كيف يمكننا تحقيق كل هذا؟

- أحد أساليب معالجة هذا المطلب هو الاهتمام المتزايد في جميع أنحاء العالم بوضع نظام ما للتقييم من قبل طرف ثالث
- ولكن شكل النظام يعد من البنود المركزية عند وضع مثل هذا النظام:
 - من الذي سيقوم بجمع وإتاحة المعلومات المتعلقة بالمنظمات الخيرية؟
 - هل سيأخذ المحتوى المعروض شكلا معلوماتيا محضا، أم تصنيفيا، أم شكلا من أشكال التصديق أو الاعتماد؟

13

تقدم الولايات المتحدة أمثلة يمكن التفكير فيها

- حكومة الولايات المتحدة نفسها
- مؤسسات مثل:
 - مستكشف الأعمال الخيرية
 - تبرع بشكل جيد
 - النجم الدليل
 - تحالف التبرع الحكيم
 - السبب الجذري، الخ.

14

حكومة الولايات المتحدة

- تفرض على جميع المؤسسات الخيرية التي تتخطى ميزانيتها 25000 دولارا أمريكي تقديم إقرار سنوي، وتعبئة النموذج 990
- ينصب تركيزها في الغالب على التمويل
- متاحة للجمهور

15

مؤسسة "مستكشف الأعمال الخيرية"

- نظام تصنيفي من 4 نجوم يعتمد على:
 - تحليل البيانات المالية
 - تحليل لمدى انفتاح المؤسسة ، وشفافيتها، وإمكانية مساءلتها من قبل مختلف أصحاب المصلحة
 - تصنيف خاص بتقارير المنظمة عن مستوى أدائها (في القريب العاجل)

16

[مؤسسة "تبرع بشكل جيد"]

- لا تحاول المؤسسة تقييم أنواع كثيرة من المؤسسات الخيرية
- تستخدم المؤسسة معايير خاصة لتحديد المؤسسات الخيرية التي ستقوم بتقييمها، ولا تركز سوى على مجموعة مختارة من المؤسسات
- تجري بحوثاً مستفيضة على هذه المؤسسات من أجل "التوصل إلى فرص تبرع كبيرة"

17

[مؤسسة "النجم الدليل"]

- قاعدة بيانات تحتوي على بيانات بخصوص 1.9 مليون مؤسسة
- لا توجد خدمات تحليلية
- فقط خدمات معلوماتية
- لا توجد خدمات تصنيف

18

[مؤسسة "مكتب الأعمال الأفضل"]

- بطاقة تقريرية تعكس المعايير
- تقبل تلقي أموال من المؤسسات التي تقوم بتصنيفها

19

[مؤسسة "المؤسسات غير الربحية الكبيرة"]

- "توظيف الجمهور"
- الاعتماد على آراء المستخدمين
- لا تقدم خدمات تحليلية مستقلة

20

[هل يجب علينا التفكير في الاعتماد أو التوثيق؟]

- يختلف الأمر كثيرا عن التصنيف
- هناك اعتباران هامين:
 - الموارد
 - التعرض للمسؤولية

21

[تم التفكير في الأمر في الولايات المتحدة إلا انه لم يطبق]

- لماذا؟
 - الحاجة إلى موارد هائلة
 - يجب - بطريقة ما - أن يكون إجباريا
 - من الذي سيتولى عملية الاعتماد أو التوثيق؟
 - المعايير

22

الإيجابيات والسلبيات

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ السلبيات ○ موارد هائلة ○ عبء كبير ○ تحديد العوامل والمعايير ○ يحمل ضمناً مخاطر الرجوع على جهة الاعتماد ○ ماذا عن المؤسسات غير "المعتمدة"؟ | <ul style="list-style-type: none"> ■ الإيجابيات ○ من المحتمل أن يخلق درجة عالية من الثقة |
|--|--|

23

موارد قد يفيد أخذها في الاعتبار

- المركز الدولي لقوانين المؤسسات غير الربحية
- اللجنة الخيرية لإنجلترا وويلز
- المجلس الفلبيني لاعتماد المؤسسات غير الحكومية

24

[ما الذي اقترحه عليكم؟]

- ابدؤوا بالمؤسسات المسجلة لديكم بالفعل
- اطلبوا المعلومات التي أصبحت الآن تحتاجونها:
 - كم من هذه المعلومات يخبركم حقا عن كيفية عمل المؤسسة.
 - كم من هذه المعلومات يخبركم حقا عما إذا كانت المؤسسة خالية من أي تضارب مصالح محتمل.
 - كم من هذه المعلومات يخبركم حقا أي شيء عن مدى انفتاح المؤسسة بخصوص ما تقوم به.
 - كم من هذه المعلومات يخبركم حقا أي شيء ليس عن أنشطة المؤسسة وما تقوم به، ولكن عما إذا كانت تلك الأنشطة تحدث أي أثر مفيد أم لا.

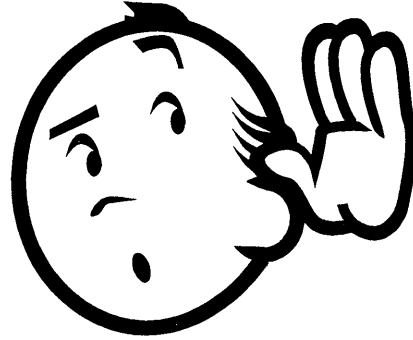
25

[فكرتان أخيرتان]

- يعد تثقيف الجمهور، ومساعدة الناس في التحول إلى فكرة الاستثمار الاجتماعي المستنير أمرا هاما.
- الاستثمار في بناء القدرات.

26

الختام والأسئلة



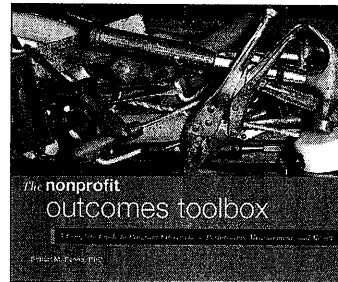
27

شكراً لكم على وقتكم وانتباهكم



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

Contact:
Dr. Robert Penna
PO Box 38081
Stuyvesant Station
Albany, NY 12203-8081
518-438-7502
rpenna@charitynavigator.org
drbob@outcomestoolbox.com



28

ملاحظات على تصنيف المؤسسات الخيرية

يعقد هذا الاجتماع – ورشة العمل السنوية الثالثة للمؤسسات غير الربحية - في وقت مثير ومليء بالتحديات على حد سواء.

فهو مثير ليس فقط لأن القطاع غير الربحي يتوسع في جميع أنحاء العالم ويصل إلى آفاق جديدة في كل من الأنشطة والكفاءة المهنية، ولكن أيضا لأنه يتم الاعتراف بدوره - كما لم يحدث من قبل - الذي يؤديه في حل العديد من المشاكل التي تواجهها الأمم والمجتمعات في جميع أنحاء العالم. وليست مصادفة أنه في بعض الأوساط يتزايد الاعتراف بدور القطاع غير الربحي في العديد من الاقتصاديات الوطنية والمحلية.

ولكن يجب ألا ننسى مقولة أحد الشخصيات الأسطورية الأمريكية: "مع تزايد القوة تزداد المسؤولية"، لأنه مع كل الإيجابيات التي يمكن أن تذكر بخصوص هذا القطاع، فإنه من الحقيقي أيضا أنه يخضع لما يمكن تسميته "مشاكل النمو" في العديد من أجزاء العالم.

ولا ينبغي أن يكون هذا الأمر مستغربا لأن القطاع - في الواقع - ينمو بمعدل مذهل:

- في روسيا - على سبيل المثال – يوجد قرابة ٢٧٧,٠٠٠ مؤسسة غير ربحية.
- في الصين: يوجد ٤٥٠,٠٠٠ مؤسسة غير ربحية مسجلة رسمياً لدى الحكومة، وربما هناك أكثر من مليون مؤسسة غير مسجلة.
- في الهند - حيث يحدد القانون أربع فئات مختلفة للمؤسسات غير الربحية – وفي العام ٢٠٠٥ كان يوجد ١,٢ مليون مؤسسة غير حكومية متنوعة وارتفعت الى ٣,٣ مليون مؤسسة في العام ٢٠٠٩.
- في الولايات المتحدة يوجد حالياً نحو ١,٧ مليون مؤسسة غير ربحية متنوعة ، ولكن ربما يصل عددها الفعلي إلى ٣ ملايين، لأن المؤسسات ذات الميزانيات الأقل من ٢٥,٠٠٠ دولار أمريكي غير ملزمة بالتسجيل لدى الحكومة الاتحادية، وبالتالي لم يحتسب عددها. ولتوضيح كيفية نمو القطاع غير الربحي الأمريكي بشكل كبير يكفيك أن تعرف أنه في العام ١٩٩٠ كان يوجد فقط حوالي ٢٠٠,٠٠٠ مؤسسة غير ربحية في الولايات المتحدة، وفي العام ٢٠٠٠ أي منذ ١٣ عاما فقط – لم يكن يوجد سوى ٨٠٠,٠٠٠ مؤسسة فقط.

وهذا النمو من شأنه أن يشرح بعض الاهتمام المتزايد بالمؤسسات غير الربحية في هذه الأيام ... ولكن الجانب المالي من الصورة أيضا يستحق النظر: فهذه الكيانات مجتمعة في جميع أنحاء العالم تدير تريليونات الدولارات في الأنشطة الاقتصادية سواء من الأموال التي يتم جمعها وانفاقها سنوياً . ووفقا لأي منهج محاسبي لأي شخص فتلك مبالغ كبيرة من المال، كما أنها أيضا تلفت الانتباه على نحو متزايد.

ورغم غرابة الأمر إلا أنه يبدو أن القوى المختلفة المؤثرة في البلدان المختلفة تتسبب في نتائج مشابهة. ففي بعض البلدان تتمثل هذه القوة في الأزمة الاقتصادية المنتشرة بصورة واسعة. وفي

بلدان أخرى ، يكون مصدر هذه القوة أصحاب الثروات الجديدة والمتبرعين الجدد الأكثر تطورا. ولكن في كلتي الحالتين تكون النتيجة واحدة: فالناس، والمؤسسات، والحكومات جميعهم يطلبون المزيد من الجمعيات الخيرية، ويطلبون بالمزيد من المعلومات حول الجمعيات الخيرية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحدي لا يقتصر على أجزاء معينة من العالم، أو على دول ذات حجم أو وضع اقتصادي معين، أو على دول ذات قطاع غير ربحي أقل نموا. بل إن الدول ذات القطاعات الخيرية الأكثر تطورا تواجه التحدي المتمثل في وضع معايير لكفاءة وفعالية، وشفافية، ومساءلة الجمعيات الخيرية العاملة داخل حدودها.

ولكن من المهم أن ندرك أن هذه الاعتبارات - الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة - مختلفة عن القضايا التي تتمحور حول الشرعية والامتثال. وبالنسبة لهذه القضايا فإن النظم القانونية الوطنية الفردية قادرة على التعامل معها. ولكننا هنا نتحدث عن شيء آخر ... شيء ليست القوانين في معظم الدول مجهزة تماما للتعامل معه. فكيف - على سبيل المثال -نضع معيارا قانونيا للكفاءة ... أو للفعالية؟

ولتوضيح المسألة في سياق آخر نضرب مثالا بأننا تمكنا- في العديد من الدول - من وضع قوانين لجعل السيارات أكثر أمانا وسلامة ... فالسيارات بها أحزمة مقاعد، ووسائد هوائية، وغيرها من الميزات التي تحمي الركاب في حالة وقوع حادث. ولكن لم تكن قادرين على وضع قوانين لجعل السيارات أفضل ... سيارات يمكن الاعتماد عليها ولا تتعطل أو تتوقف بعض أجزائها عن العمل. وبصورة مشابهة يمكننا وضع قوانين لمعايير سلامة الأغذية، ولكن لا يمكننا وضع قوانين لل مذاق الجيد للأغذية. وهذا هو الحال في القطاع غير الربحي: فنحن نستطيع سن القوانين التي تحاول ضمان أمانة الجمعيات الخيرية ... ولكننا لم نستطع سن القوانين التي يمكنها ضمان أن الجمعيات الخيرية - مهما كانت نبيلة وجادة في عملها -يمكنها في الواقع إنجاز شيء ما.

وإذا كان هناك درس واحد واضح في مختلف الدول بجميع أنحاء العالم، من الولايات المتحدة وأوروبا إلى أفريقيا وأمريكا الجنوبية وآسيا، فهو أن مجرد إنفاق المزيد من المال ببساطة، ومجرد زيادة الأنشطة وعدد الجمعيات الخيرية التي تعالج المشاكل الاجتماعية، لم يسفر عن القضاء على تلك المشاكل. لذا فإن السؤال الذي يحتاج إلى إجابة على نحو متزايد في جميع أنحاء العالم، من قبل الحكومات، والمؤسسات، والأفراد هو كيف يمكننا أن نعرف أن المال الذي نتبرع به سوف يحقق بعض الخير الحقيقي؟ ومع التوسع الكبير في العدد الهائل للمؤسسات غير الربحية في جميع أنحاء العالم، أصبح السؤال الحقيقي بالفعل هو من هي المؤسسات الخيرية التي ينبغي أن نتبرع لها بالمال؟

ولقد أصبحنا ندرك أنه لم يعد كافيا التبرع للجمعيات الخيرية التي نعرفها، أو للجمعيات الخيرية ذاتة الصيت. ولا يكفي توجيه المال إلى قضايا نؤمن بها، أو إلى جماعات نشعر بعلاقات تربطنا بها. وباختصار أصبحنا ندرك أنه في حين تخرج التبرعات الخيرية من القلب، فإن التبرعات الخيرية الحكيمة يجب أيضا أن توجه من قبل العقل.

ويتمثل التحدي الذي نواجهه في جميع أنحاء العالم في إنشاء، وتطبيق، وقبول، واستخدام معايير الكفاءة والفعالية للجمعيات الخيرية العاملة داخل وعبر الحدود الوطنية. وبينما نقوم بذلك ينبغي اعتماد معايير الشفافية والمساءلة، بحيث يمكن تقييم بشكل صريح ليس فقط ما تقوم به الجمعيات الخيرية، ولكن أيضا كيف تتخذ قراراتها وكيف تدار.

غير أن تحقيق هذا الهدف لا يواجه العديد من العقبات التاريخية والثقافية والعاطفية فحسب، بل ينطوي أيضا على ثلاثة تحديات هائلة:

١. تحديد المؤسسات ذات العلاقة

٢. وضع وتطبيق النظام

٣. تثقيف جمهور الجهات المانحة بقيمة هذا الأمر.

وأود أن أشرح كل نقطة من هذه النقاط على حدة ...

أحد التحديات الرئيسية -إذا نظرنا إلى هذه المسألة على نطاق عالمي - هو تعريف القطاع وأنواع المؤسسات التي نتحدث عنها. وفي ظل فهمنا وقبولنا لتأثير اختلاف اللغات في إيجاد نوع من الارتباك، فإن إحدى القضايا التي تواجهنا هي اختلاف المصطلحات المستخدمة في جميع أنحاء العالم. وعلى سبيل التوضيح:

■ في الولايات المتحدة تسمى هذه المؤسسات عموماً: "مؤسسات غير ربحية" أو "جمعيات خيرية".

■ في كندا تسمى: "المؤسسات المعفاة من الضرائب" أو "الجمعيات الخيرية".

■ في الهند - كما ذكرنا سابقاً - قد تأخذ الجمعيات الخيرية شكل صندوق ائتماني، أو وقف، أو جمعية، أو شركة غير هادفة للربح... وبعض المؤسسات تتجنب مسمى "الخيرية" بسبب بعض الآثار التي تترتب على تلك الكلمة.

■ في أفريقيا وأوروبا تعرف هذه الكيانات إلى حد كبير باسم المؤسسات غير الحكومية.

■ في أجزاء من أوروبا وآسيا وبالإضافة إلى مصطلح المؤسسات غير الحكومية، يشيع استخدام مصطلح بشكل متزايد وهو مؤسسات المجتمع المدني.

وكل من هذه الكيانات بينها أشياء مشتركة، ولكن يوجد بينها اختلافات.

وعلى مستوى العالم تقريبا توجد هذه المؤسسات خارج الحدود العامة لـ "الحكومة"، ويجب أن يكون من بين أهدافها بعض المنفعة العامة: الاجتماعية أو الأدبية أو الثقافية أو الدينية أو الفنية أو البيئية على سبيل المثال. ثانيا لا يمكن بيع "الأصول" الخاصة بها، أو استخدامها لتحقيق أي شكل من أشكال الربح لأعضائها أو المسؤولين عنها. وفي العديد من البلدان يكون للقوانين الضريبية أيضا تأثيرها، حيث تعفى هذه المؤسسات من سداد الضرائب. كما أنه في العديد من البلدان تؤدي القوانين الضريبية دوراً أساسياً في دعم التبرع لهذه المؤسسات؛ إما بالنص على خصم ضريبي لمصلحة الجهات المانحة عن جزء من المبلغ المتبرع به، أو لأن دافعي الضرائب يمكنهم تحديد قيمة معينة من الضرائب التي يسددونها لصالح الجمعيات الخيرية. ولكن في الدول التي لا

تفرض ضرائب أو حيث لا يتم تطبيق ضريبة الدخل الشخصي أو الشركات، لا يمكن تنفيذ هذه الأنظمة ويجب التوصل إلى عناصر محددة أخرى.

وأخيرا هناك مسألة كون المؤسسة كيان وطني في بلد ما، أو ذراع لهيئة دولية أو مؤسسة خيرية مقرها الرئيسي يقع في مكان آخر: كيف يمكننا التأثير من خلال القوانين أو المعايير على عمليات تشغيل مؤسسة يقع مقرها وتصنع قراراتها في دولة أخرى؟

وفي ظل هذا المجال الواسع للأنواع التنظيمية - ونحن لم نتطرق سوى إلى بعض الاختلافات الموجودة في جميع أنحاء العالم - كيف يمكن لبلد تعريف المؤسسات التي تسمى أحيانا "الجمعيات الخيرية"؟ هذا هو التحدي رقم واحد.

والتحدي الثاني هو النظام التي يتوجب استخدامه لتنفيذ بعض المعايير. ما هو المطلوب؟

وبغض النظر عن النظام الذي سيعتمد في نهاية المطاف، فإن المواصفات التالية تبدو ضرورية:

أ. تقديم بعض التقارير العامة الشاملة إلى حد ما والمدعومة بعقوبات قانونية لضمان النزاهة والدقة. ومن المستحيل تطبيق معايير من أي نوع دون بعض المعلومات الأساسية، وأثبتت التجربة أنه من دون بعض الشروط الملزمة، فإن هذه المعلومات لن تقدم.

ب. حصول الجمهور على المعلومات بدون قيود. إذا كان مجتمع المانحين سيستخدم ويستفيد من هذه المعلومات فإنها يجب أن تكون متاحة على نطاق واسع ومجانا.

ج. توفير شخص ما أو كيان ما لاستغلال هذه المعلومات بطريقة يمكن أن تكون مفيدة وشفافة ونزيهة. وعلاوة على ذلك يجب اعتبار وقبول هذا الكيان كجهة محايدة وليس لها أي مصلحة في الاستنتاجات التي قد تنتج عن النظام.

د. وباعتبار التمويل قضية ذات صلة فالمطلوب ألا يفرض الجهد المبذول فيه أي قيود أو حدود على عملية إعداد وتقديم التقارير.

هـ. وأخيرا فإن المطلوب من أي نظام حتى يكون له تأثير وجود جمهور يفهم ويستخدم المعلومات المتاحة.

وهذا يقودنا إلى التحدي الثالث، والأكثر حدة من جوانب عديدة: الجمهور.

على مستوى العالم تقريبا، يتبرع الناس بقلوبهم أكثر مما يتبرعون بعقولهم. فهم يتبرعون للمؤسسات التي يعرفونها شخصيا، ويتبرعون للمؤسسات التي لها جذور في مجتمعهم، أو مجموعتهم العرقية أو الدينية، أو لمؤسسة متصلة أو مرتبطة بطريقة ما بموقف شخصي أو عائلي. وهم يتبرعون للمؤسسات التي يتجاوب عملها - في اعتقادهم - مع قيمهم الشخصية.

ومن المثير للاهتمام أن نجد المؤسسات، والجمعيات الخيرية، وصناديق الائتمان، وحتى الحكومات كثيرا ما تعمل بطرق مشابهة، وتتجرد لقضية ما، أو لنوع معين من التنظيم، أو حتى للأشخاص الذين يديرون المؤسسة.

و يمكن أن يؤدي هذا الدافع الإنساني المفهوم إلى عدم الكفاءة، وعدم الفعالية، وأحيانا حتى إلى الاحتيال الصريح.

وخلاصة القول أنه بسبب الطريقة التي يتبرع بها معظم الناس، تضيق كمية هائلة من التبرعات الممنوحة للجمعيات الخيرية في جميع أنحاء العالم لأنها لا تذهب إلى الجمعيات الخيرية الأكثر فعالية، أولئك الذين يقومون في الواقع بالخير الأكبر.

لماذا؟

لأن الناس – بل والحكومات والمؤسسات – في الغالب لم يسألوا الأسئلة التي يجب طرحها. ومن بين أهم تلك الأسئلة: بعد أن تخبرني بما تفعله بالتبرعات التي تتلقاها، وعن أنشطتك، هل يمكنك أن تخبرني ماذا يحدث بسبب ما تقوم به؟

ولا بد من القول أن أحد الأسباب على الأقل وراء عدم طرح هذا السؤال هو ما يمكن أن يطلق عليه "عقالية المتبرع". ولتستخدم اللغة الإنجليزية كمثال، فالمصطلحات الأكثر شيوعاً والتي تستخدم لوصف المال الذي يذهب للجمعيات الخيرية هي التمويل، التبرعات، والمنح. وكل تلك المصطلحات – على الأقل في اللغة الإنجليزية – لا تختلف كثيراً عن مفهوم كلمة هدية. وبعبارة أخرى يتم التبرع بالمال ... في ظل القليل من التوقعات – إن وجدت – عن وجهة استخدامها على وجه التحديد... أو ماذا عسى ينتج عنها.

قارن هذه الكلمات - التمويل والتبرعات والمنح - مع كلمة "الاستثمار". كلمة "استثمار" هي مصطلح شائع الاستخدام في عالم الأعمال، يتوقع معه عائد محدد، وعادة ما يكون ربحاً. ثم فكر في الأمر بالطريقة التالية: لا يستثمر أحد في الأعمال التجارية ببساطة عن طريق التبرع لشخص ما بالمال ويتركه. لا يستثمر أحد في الأعمال التجارية ثم يقول "عد إلي عندما تحتاج المزيد". عندما يستثمر الناس أموالهم في الأعمال التجارية - سواء كان في شركة كبيرة أو في متجر يفتحه صديق أو قريب - فهم يريدون عادة أن يتعرفوا على حال العمل، وكم تبلغ الأرباح، وهل صادفه النجاح. فلماذا لا نوجه نفس الأسئلة إلى الجمعيات الخيرية، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات غير الحكومية التي ندعمها لها؟

إذا أردنا أن ننقل القطاع غير الربحي إلى المستوى التالي من الاحترافية والتأثير، أعتقد أننا بحاجة إلى التوقف عن التفكير في الدعم الذي نقدمه بوصفه "تبرعات خيرية"، ولنبدأ باعتباره "استثمار اجتماعي"، سينتج عنه فائدة مادية محددة قابلة للقياس ومستدامة.

ويعد هذا التغيير في الموقف جزءاً هاماً جداً على طريق حل اللغز، ولكن هذا الجزء ينتشر ببطء في أنحاء كثيرة من العالم ... ليس بشكل عام - فالعديد من الأفراد على وجه الخصوص لا يزالون يتشبثون بالطرق القديمة في التفكير - ولكن بقدر يكفي بحيث يمكننا القول أنها أضحت حركة في بعض الدول، وأثارت الاهتمام في كل مكان تقريباً، وأصبحت مهمة لدرجة أن كيانات محترمة كجمعنا الكريم اليوم يأخذونها في الاعتبار ويفكرون في آثارها.

ولقد ذكرنا سابقاً أن الناس، والمؤسسات، والحكومات يطلبون جميعهم المزيد من الجمعيات الخيرية، ويطلبون المزيد من المعلومات حول الجمعيات الخيرية. إن ما يطلبونه بشكل متزايد هو التوجيه ... وليس أن يقول لهم شخص تبرعوا هنا أو هناك ... ولكن بعض الطرق التي يستطيعون بها التقييم لأنفسهم ما إذا كان التبرع لمؤسسة غير ربحية أو لمؤسسة غير حكومية هو بصراحة استثمار جيد أم لا ... وهم يأملون أنه عندما يتم تحديد أفضل هذه الكيانات فإن

غيرها - من الجمعيات الخيرية، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات غير الحكومية التي هي ربما ليست "الأفضل" - من شأنه تحسين نفسه للوفاء بمعايير التميز النامية.

ولكن حتى يتحقق أي من هذا -وكما ذكرنا -نحتاج إلى وضع وتنفيذ بعض الآليات.

واستجابة لهذه الضرورة ظهر الاهتمام المتزايد في جميع أنحاء العالم بنظام التقييم من قبل طرف ثالث. ولكن بؤرة التفكير عند إنشاء أي نظام من هذا القبيل تنصب على شكله: من الذي سيقوم بجمع وإتاحة المعلومات عن الجمعيات الخيرية؛ وهل سيكون المحتوى المعروض معلوماتيا بحثا، أم تصنيفيا، أم سيأخذ شكلا من أشكال التصديق أو الاعتماد؟ وهناك مزايا وعيوب متصلة في جميع هذه الخيارات، ينبغي النظر فيها بعناية.

وفي الوقت الحالي تقدم الولايات المتحدة معظم الأمثلة على مصادر الطرف الثالث التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات عن الجمعيات الخيرية. وتشمل هذه حكومة الولايات المتحدة نفسها، ومؤسسات مثل "مستكشف الأعمال الخيرية"، و"تبرع بشكل جيد"، و"النجم الدليل"، و"تحالف التبرع الحكيم"، و"الأسباب الجذرية"، وغيرها. وفي حين أن هذه المصادر لديها عدد من العوامل المشتركة، إلا أنها توظف أساليب مختلفة ينبغي أيضا تقييمها فيما يتعلق بما تستتبعه وما تقدمه.

لذا، إذا سمحتم لي، أود أن أقدم لكم وصفا موجزا لهذه الأشكال المختلفة.

دعونا نبدأ بحكومة الولايات المتحدة نفسها ومتطلباتها.

بموجب قانون الولايات المتحدة، فإن الكيانات التي نسميها مؤسسات غير ربحية هي نوع من الشركات، وبالتالي يجب أن تكون مسجلة - تماما مثل أي شركات أخرى - بالولاية التي يوجد بها مقرها الرئيسي. وهذا هو الأساس الذي تبنى عليه المكانة القانونية لهذه المؤسسات، وحقوقها في شراء وتملك وبيع الممتلكات، وحقوقها في التوظيف... وبصفة عامة الحقوق التي يتمتع بها أي كيان تجاري آخر. والفرق - بالطبع - هو أن هذه الكيانات كمؤسسات "غير ربحية" لا يمكن أن يحقق المساهمون فيها مكاسب مالية، ولا يمكن لها توزيع أرباح على أعضائها أو المسؤولين عنها، ولا يمكن استغلال أصولها لتحقيق مكاسب شخصية أو مالية لأي شخص. ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكنها تحقيق أرباح: وبالتأكيد فإن هذه المؤسسات تحتاج أن تجني أكثر مما تنفق لو أرادت الاحتفاظ بموظفيها، وإيجار أو امتلاك عقاراتها الخاصة، ودفع فواتير الكهرباء أو الهاتف، والقيام بأي من الأشياء الأخرى اللازمة للمحافظة على وجودها. الفرق الجوهرى -مرة أخرى - هو أن الأرباح لا يمكن قانوناً أن توزع.

وتختلف قوانين تأسيس هذه الكيانات باختلاف الولايات الخمسين، ولكن عادة يتوجب تسجيل اسم الكيان، مع بيان الغرض منه، وتوفير قائمة تضم أسماء المسؤولين عنه، وفي بعض الحالات أسماء أعضاء مجلس الإدارة، ونسخة من النظام الداخلي، وإدراج كل هذه البيانات في ملف لدى حكومة الولاية.

ولكن لا علاقة لأي مما سبق بالحالة المعروفة باسم "الإعفاء الضريبي". فهذه التسمية مسئولية الحكومة المركزية، ويتم منحها من خلال قانون الضرائب الوطنية، وقانون الإيرادات

الداخلية. وحالياً يعترف قانون الولايات المتحدة بتسعة وعشرين نوعاً مختلفاً من المؤسسات المعفاة من الضرائب ... وأعتقد أنه وزعت عليكم قائمة بها. وكل هذه المؤسسات معفاة بدرجات متفاوتة بين الحاجة إلى سداد ضرائب للحكومة الاتحادية، أو الولاية أو المحلية. ولكن فئة واحدة فقط - ٥٠١ (ج) ٣ - هي التي تتمتع بميزة إضافية تتمثل في تمتع من يتبرعوا لها بخصم على الضرائب على دخل الجهة المانحة. هذه هي الميزة التي تجعل هذه الفئة أكثر جاذبية، وتفسر أيضاً لماذا تمثل هذه الفئة أكبر مجموعة فرعية من المؤسسات غير الربحية في الولايات المتحدة. ولكن في مقابل هذا الوضع، فإن الحكومة الاتحادية تطلب من المؤسسات في هذه الفئة ذات الميزانية السنوية التي تتجاوز \$ ٢٥,٠٠٠ تقديم النموذج السنوي المعروف باسم ٩٩٠، وأعتقد أن لديكم أيضاً نسخة منه. وكما ترون، فإن النموذج ٩٩٠ **في الغالب** - ولكن ليس كلياً - تهتم بتمويلات المؤسسة ... مع بعض الاهتمام الذي تم إضافته مؤخراً بموضوعات الأنشطة والحكومة والإدارة، والسياسات.

وتعتبر هذه المعلومات متاحة للجمهور مجاناً ولأي شخص يرغب في الاطلاع عليها، وفي الواقع هي متوفرة على نطاق واسع على شبكة الإنترنت. ولكن المشكلة تتمثل في ما يجب فعله بهذه المعلومات.

وكما يتضح لكم بسهولة فإن النموذج ٩٩٠ ليس سهل الاستعمال على الإطلاق، فهو صعب التعبئة وصعب القراءة على حد سواء، أضف إلى ذلك أنه يحتوي على بيانات خام فقط. ويمكن لمن يراجع النموذج معرفة كم تلقت الجمعية الخيرية وكم أنفقت، ورواتب موظفيها الأعلى أجراً. ولكن بدون تحليل مستفيض، لا يدل النموذج ٩٩٠ عما إذا كانت المؤسسة على ما يرام، وتدار بشكل منفتح، أو الأهم من ذلك عما إذا كانت جهودها ونفقاتها لها أي تأثير على الإطلاق على المشاكل التي يفترض أنها موجودة لمعالجتها.

وعلى سبيل المقارنة، فإن الحكومة الكندية تستخدم النموذج T-3010، وتشترط على المؤسسات الخيرية تقديمه. ولقد تم إعطاؤكم نسخة للمقارنة، ولكني أعتقد أنه ليس أفضل بكثير من النموذج ٩٩٠ فيما يتعلق بالتوصل إلى أي معنى عما تقوم به الجمعية الخيرية حقاً أو ما تحقّقه من إنجازات.

إذا فهذا هو أحد الطرق الممكنة لتقديم المعلومات لمجتمع المانحين: النموذج الحكومي.

ولكن عدم كفاية النموذج ٩٩٠ في توفير معلومات مفيدة حقاً للجهات المانحة كان الشرارة المباشرة التي أدت إلى إنشاء "مستكشف الأعمال الخيرية"^[١]، الذي يمثل الخدمة الأميركية الرائدة في تصنيف المؤسسات الخيرية، وربما كان أفضل خدمة من هذا النوع في العالم.

ولقد تم تأسيس مستكشف الأعمال الخيرية قبل نحو عشر سنوات من قبل رجل يدعى بات دوغان^[٢] وذلك بغرض مساعدة الجهات المانحة في تقييم مدى استحقاق جمعية خيرية ما للدعم من عدمه. وكان هذا يتم في البداية عن طريق استخدام المعلومات الوحيدة المتاحة عبر النموذج ٩٩٠، بتحليل ومقارنة تلك البيانات للتوصل إلى تصنيف - من ١ إلى ٤ نجوم - يمكن من خلاله مقارنة المؤسسات الخيرية.^[٣]

ولقد طالب مني عرض تفاصيل نظام التصنيف. ولأنه يعد معادلة معقدة إلى حد ما، فقد قدمت لكم جميعاً ثلاث نشرات تتناول كيف وصلنا إلى تقييمات السلامة المالية والمساءلة والشفافية وقريباً الأداء. كما تتضمن أيضاً تفاصيل حول كيفية دمجنا للتصنيفات المالية وتصنيفات المساءلة والشفافية؛ وأقترح عليكم قراءتها إذا كنتم ترغبون في معرفة المزيد.

وبإيجاز يمكن القول أنه بالنسبة للسلامة المالية ندرس تقارير المؤسسة الخاصة بالإيرادات والنفقات، وكيف يتم إنفاق هذه الأموال. وندرس النفقات العامة والإدارية، ونفقات جمع الأموال، وما إذا كانت القاعدة المالية تنمو أم لا. ثم يتم قياس هذه العوامل من خلال معادلة معقدة إلى حد ما تستخدم لتحديد ما إذا كانت المؤسسة الخيرية ضمن فئة ١، ٢، ٣، أو ٤ نجوم فيما يتعلق بالموارد المالية.

هل كان نظاماً مثالياً؟

لا. لأنه اعتمد فقط على النموذج ٩٩٠، وبالتالي يعكس فقط حجم تمويل المؤسسة الخيرية.

هل كانت هناك معارضة؟

نعم. رأى كثير من الناس أن المعلومات المالية لم تعط صورة دقيقة بما فيه الكفاية عن المؤسسة الخيرية، بل قد تعطي انطباعاً سلبياً بشكل غير مستحق عن المؤسسة الخيرية إذا كانت تكاليفها عالية.

هل تم تغيير ذلك؟ نعم فقبل نحو سنة استخدم مستكشف الأعمال الخيرية اعتبارات المساءلة والشفافية عند التصنيف، ويقوم حالياً بإطلاق برنامج سيّشل تقييم الأداء أيضاً.^[٤]

وعند تحليل المساءلة والشفافية فنحن ننظر أساساً في كمية المعلومات التي تتيحها المؤسسة للجمهور، وتطبيقها للضوابط الداخلية للحفاظ على السلامة من عدمه. ولا يزال نظام الأداء الخاص بهذا الجانب قيد التطوير، ولكن ما ندرسه الآن هو في الأساس ما إذا كانت المؤسسات الخيرية تتيح معلومات عن أداؤها أم لا.

ولكن على الرغم من كل ما ذكرنا فإنه يجب أن نذكر أيضاً وجود قيود على جميع ما يمكن لمستكشف الأعمال الخيرية القيام به، ومدى عمق المعلومات التي يقدمها^[٥]. وبسبب العدد الهائل من الجمعيات الخيرية في الولايات المتحدة، فإن مستكشف الأعمال الخيرية لا يصنف كل مؤسسة خيرية في الولايات المتحدة، ولا يقوم بإجراء تحليلات فردية متعمقة للمؤسسات الخيرية. وهو يعتمد على ما تقدمه المؤسسات الخيرية في النموذج ٩٩٠، وما هو متاح على مواقع المؤسسات الخيرية، والمعلومات التي قد تقدمها المؤسسات الخيرية في الدراسات الاستقصائية.

ومن هذه المعطيات، يحلل مستكشف الأعمال الخيرية المعلومات ويعطي التقييم. وهذه سمة مهمة لأن مستكشف الأعمال الخيرية ليس سوى أحد "وسطاء المعلومات" في الولايات المتحدة، ولا يقوم جميعهم بإعطاء التقييمات؛ ولا يحاولون تقديم معلومات عن العديد من المؤسسات الخيرية كما يفعل مستكشف الأعمال الخيرية الذي يقدم معلومات في الوقت الحاضر عن حوالي ٧٠٠٠ مؤسسة خيرية.

وقد يكون مستكشف الأعمال الخيرية نموذجاً فريداً يمكن التفكير في محاكاته في أماكن أخرى، ولكنه ليس الوحيد.

ويوجد نموذج آخر تطبقه مؤسسة "تبرع بشكل جيد" ^[٦]، لا يسعى لتقييم مجموعة واسعة من المؤسسات الخيرية ولكنه يستخدم معايير خاصة ^[٧] لتحديد المؤسسات الخيرية التي سيتم تقييمها. ويركز نموذج مؤسسة "تبرع بشكل جيد" فقط على مجموعة مختارة من المؤسسات الخيرية، ومن ثم يجري بحثاً مستفيضة على هذه المؤسسات، من أجل "إيجاد فرص تبرع بارزة ونشر التفاصيل الكاملة لتحليلاتهم لمساعدة الجهات المانحة في اتخاذ قرارها الخاص بوجهة التبرع" حسب ما تقول المؤسسة عن نفسها. ووفق هذا المنهج تتشابه مؤسسة "تبرع بشكل جيد" تماماً مع مؤسسة "مستكشف المؤسسات الخيرية الكندية" ^[٨]، التي تقدم أيضاً للجهات المانحة تحليلاً متعمقاً لنسبة صغيرة نسبياً من المؤسسات الخيرية في كندا البالغة ٨٦,٠٠٠ مؤسسة.

كما تقدم المؤسسة ما تسميه "المؤسسات الخيرية الأعلى تقيماً" وهي المؤسسات التي تعتبرها "أثبتت فعاليتها من حيث التكلفة ... وأعمالها بارزة". وفي هذا الصدد يتم تقديم بديل مهم لنموذج مستكشف الأعمال الخيرية من حيث "التوصية بعدد قليل من المؤسسات الخيرية حسب التصميم"، وترى المؤسسة نفسها مكتشفة لفرص تبرع الكبيرة، وليس جهة تقييم للمؤسسات الخيرية" وبعبارة أخرى فهي لا تسعى لتصنيف أعداد كبيرة من المؤسسات الخيرية بأنها "جيدة" أو "سيئة"، بل إلى تحديد، والتحقيق بدقة من تلك التي تعتبر "الأفضل". ولدعم هذا الجهد، تعتمد المؤسسة على عدد صغير من المانحين المخلصين. وهناك نموذج مماثل موجود في مؤسسة "السبب الجذري" ^[٩].

وتقدم مؤسسة "النجم الدليل" ^[١٠] نموذجاً آخر بديل يوفر معلومات عن أكبر مجموعة من الجمعيات الخيرية خارج النموذج الحكومي ٩٩٠، وفي العام ٢٠١٠ احتوت قاعدة البيانات الخاصة به معلومات عن ١,٩ مليون مؤسسة. ومن الواضح أنه من أجل القيام بمهمة بهذا الحجم فهناك شيء ما لا بد من التخلي عنه، وفي حالة مؤسسة "النجم الدليل" كان "هذا الشيء" هو التحليل. وتقدم مؤسسة "النجم الدليل" نسخاً من النموذج ٩٩٠ لما يقرب من مليوني مؤسسة خيرية، ولكن هذه المعلومات متاحة في أي مكان آخر. أما الشيء الذي تقدمه المؤسسة فهو التصنيف: حيث يمكن للمستخدمين بسهولة مقارنة النماذج ٩٩٠ من خلال فئات البحث أو القضايا. لكن مؤسسة "النجم الدليل" لا تقدم خدمة التصنيف، فهي معلوماتية محض بطبيعتها. وفي الواقع يذكر الموقع الإلكتروني الخاص بها أن "كثير من الناس يعتقدون أننا جهة تقييم للمؤسسات الخيرية أو مراقبين لها ونحن لسنا كذلك، بل نحن [مؤسسة] تجمع ، وتنظم، وتقدم ... معلومات ... في حين تبقى محايدة تماماً". ومن السمات الأخرى التي تميز مؤسسة "النجم الدليل" عن غيرها نموذجها المالي: فهي تبيع الاشتراكات وتفرض رسوم ترخيص لخدماتها، وتجعل معلومات الأعضاء ("الجهات المانحة") متاحة لتلك المؤسسات غير الربحية التي تنضم إليها بمساهمات.

ومن المؤسسات المعروفة أيضاً في الولايات المتحدة وكندا "مكتب الأعمال الأفضل (BBB)" وتحالف التبرع الحكيم (WGA). وعلى غرار مستكشف الأعمال الخيرية تبحث مؤسسة

"تحالف التبرع الحكيم" كيفية تنظيم المؤسسات الخيرية لمؤسساتها، وكيفية إنفاقها لأموالها، وصدق تمثيلها، واستعدادها للكشف عن المعلومات الأساسية للجمهور، وهناك معايير لجميع هذه التدابير^[١١]. ولكن هناك العديد من الاختلافات الهامة، أحدها هو أن "مكتب الأعمال الأفضل" لا يقبل سوى المؤسسات غير الربحية التي تعمل على مستوى وطني. وثمة فرق آخر هو أن المؤسسات الخيرية لا يتم تقييمها أو ترتيبها على مقياس معين، ولكن تقدم لها "بطاقة تقرير" توضح ما إذا كانت تفي بمعايير "تحالف التبرع الحكيم" من عدمه^[١٢]. كما يوجد اختلافان كبيران آخران: أولهما هو "برنامج التوثيق الخيري"^[١٣] الذي يقدمه "تحالف التبرع الحكيم" والذي يسمح للمؤسسات المقبولة بعرض "التوثيق" سواء على الإنترنت أو على طلبات التمويل. ومن وجه ما يقارب هذا الأمر برنامج إصدار التوثيقات، ولكن يجب على المؤسسات التي ترغب في عرض هذا التوثيق دفع رسوم تتراوح بين ١٠٠٠ و ١٥,٠٠٠ دولار. وقد أثار هذا الأمر للأسف تساؤلات في بعض الأوساط بغض النظر عن إصرار مؤسسة "تحالف التبرع الحكيم" على أن الرسوم لا تؤثر على قرار منح التوثيق لمؤسسة معينة من عدمه، ولكن لا يقبل الجميع بهذا الأمر على ظاهره. فسوف يظل "التوثيق" الممنوح من قبل أي طرف ثالث مقابل رسوم دائماً محل شبهة إلى حد ما في نظر العديد من المراقبين.

وأخيراً هناك نموذج آخر وهو إضافة حديثة في هذا المجال، يجعل من وسائل الإعلام الاجتماعية نمودجا له. حيث تأسست مؤسسة "كبار المؤسسات غير الربحية" في عام ٢٠٠٧^[١٤]، وهي تعتمد على "دعوة الجمهور" أو مراجعة المستخدمين، للوصول إلى تصنيفاتها. والفكرة أنه مثل أي مواقع استعراض آراء المستهلكين الأخرى مثل Epinions، Zagats، أو TripAdvisor، فإن الآراء والتقييمات المنشورة تكون من قبل الناس الذين تأثروا بمؤسسة غير ربحية ويرغبون في مشاركة قصتهم حول هذا الموضوع. وقد نشأ عن هذا النهج الكثير من الإثارة في بعض الدوائر، خصوصاً في جيل الشباب الذي يبدو أنه لا يمكنه العيش دون الآيفون والأجهزة الذكية المماثلة.

وبطبيعة الحال فإن مشاكل هذا النهج أن المشاركة فيه تقتصر على من يمتلكون هذه الأجهزة ولديهم الإنترنت، كما أنه لا يزال بعيداً عن الهدف. وقد أثبتت البحوث التي أجريت على عينات مختارة ذاتياً في استطلاعات الرأي أن هذا النوع من النهج يميل إلى أن يكون متحيزاً بشكل كبير، إما مع من لديهم شيء رائع للتصريح به، أو مع الذين لديهم شكوى. أما وسط المنحنى والمتوسط فلا يكون ممثلاً بشكل عام. فما الذي يمتلكه نظام مثل "كبار المؤسسات غير الربحية" ليقدمه للجهات المانحة المحتملة عن مؤسسة خيرية ما؟ قد يقول لكم أنه لديه بعض المستخدمين النهائيين السعداء جداً، وقد يقول لكم أن بعضهم كانوا غير راضين جداً. ولكنه لن يقول لكم ما تنجزه المؤسسة مع الغالبية العظمى من تلك النفوس التي تتعامل معها بشكل عام. وفي رأيي هو نظام معيب جداً.

وسوف تلاحظون في كل ما أشرت إليه أنفاً، أنني لم استخدم مصطلح "هيئة اعتماد" أو مصطلح "الاعتماد".

هناك سبب لذلك: فإنه لا يوجد بين أي من الخدمات التي ذكرتها "هيئات اعتماد"، أو من يعرض أي شيء يقترب من "الاعتماد".

ومع قبولنا مرة أخرى بأن الفروق بين اللغات قد تؤدي دوراً مؤثراً هنا، وأن مصطلحي "التصنيف" و "الاعتماد" قد يكون لها معان مختلفة قليلاً في اللغة الإنجليزية عن اللغات الأخرى، إلا أنه من الجدير النظر في الفرق بين هذين المصطلحين في اللغة الإنجليزية على الأقل.

في خدمة التصنيف يقوم طرف ثالث بتقييم منتج، أو خدمة، أو مؤسسة وفقاً لبعض المعايير المقبولة. ويمكن لهذه المعايير أن تستند على بعض المعايير المقبولة دولياً، أو على معايير ثقافية تقتصر على مجتمع معين فحسب، أو على شيء وضعته خدمة التصنيف نفسها. وفي الحالة الأخيرة بالطبع تعتمد قيمة التصنيف على قبولها من قبل الجمهور المستهدف. وحيث يتوجب أن يكون - على سبيل المثال - معقولاً، ومطبق بعدالة، ودقيق بشكل عام، ومتسق. وبعبارة أخرى، يجب أن يكون جديراً بالثقة وموثوق به على حد سواء.

وهناك اعتباران آخران يؤثران أيضاً في أنظمة التصنيف.

الأول هو الموارد المطلوبة للتوصل إلى تصنيف، والثاني هو المسؤولية أو "التعرض" الذي تقبل به المؤسسة عند إصدار تقييمات.

واعتماداً على الدقة التي تطبقها مؤسسة ما لتصنيف المنتجات أو الخدمات أو المؤسسات، فإنه يمكنها ببساطة أخذ عينات من المنتج أو الخدمة لمعرفة ما إذا كانت متوافقة مع ما يقوله الباعة عنها، أو يمكنها اختبار المنتج أو الخدمة للحصول على تقييم أكثر تعمقاً لمدى جودة عملها أو مدى دوام واستمرار فوائدها، أو يمكنها أن تسعى إلى مستوى معين من المعلومات عن مؤسسة وتبني حكمها بناء على تحليل تلك المعلومات. ويمكن أن يتم كل هذا بقدر محدود نسبياً من الموارد المطبقة على المنتجات الفردية، أو الخدمات، أو المؤسسات التي قد يتم تقييمها.

وفي النهاية وبرغم أن التقييم هو مجرد رأي، فهو بيان يقول "لقد فحصنا هذا المنتج / الخدمة / المؤسسة، ونعتقد أنه استناداً إلى ما وجدناه، ومع مراعاة المنتجات / الخدمات / المؤسسات المشابهة فإنه يستحق هذا التصنيف". ويمكن للمرء أن يختلف مع تصنيف ما؛ أو أن تكون له تجربة مع منتج أو خدمة، أو مؤسسة مختلفة تماماً عما يوحي به التصنيف؛ كما يمكن للقائمين على المنتج أو الخدمة، أو المؤسسة الاستمرار على عكس المنطق في القيام بالأعمال التجارية على الرغم من تصنيف: بل إن المطاعم، والفنادق، والشركات ذات التصنيفات الضعيفة تظل في كثير من الأحيان تحتفظ بعملاء

والآن دعونا نتأمل الفرق إذا استخدمنا بدلاً من مصطلح "التصنيف"، مصطلح "الاعتماد". إن الاعتماد أكثر من مجرد تصنيف، فهو عندما يفكر المرء فيه يعد ضماناً من نوع ما، وشهادة. فهو لا يعني فقط أن "هذا منتج، أو خدمة، أو مؤسسة جيدة" ولكنه ضماناً (وصراحة في بعض الأحيان) يعني: "نحن نعدكم بأن هذا منتج، أو خدمة، أو مؤسسة جيدة".

وفي حالة المؤسسات الأكاديمية التي تعد المثال الأكثر ملاءمة لمعلومات الجمع الكريم، فإنه عند اعتماد معهد أو جامعة نقول فعلياً أن "هذه المؤسسة عموماً تفي بالمعايير؛ وينبغي قبول ما تمنحه من درجات من قبل المؤسسات الأخرى، وقبول شهاداتها باعتبارها ضماناً لمعيار مقبول من الدقة الأكاديمية، وقبول خريجها باعتبارهم مؤهلين في مجالات دراستهم".

هل هذا يعني أنه لا يوجد أساتذة سيئون في الجامعات المعتمدة، أو أن جميع الأساتذة يتربعون على قمة مجالاتهم، أو أنه لا يوجد خريج أبداً يفتقر إلى بعض المؤهلات؟ لا ... ليس كذلك، ولكن ما يعنيه الأمر هو أنه **عموماً** تضمن هيئة الاعتماد للعالم أن المعهد المعتمد يفي بمعايير معينة؛ وأن الدرجات التي يمنحها يجب أن تكون مقبولة من قبل المؤسسات الأخرى، وشهاداته يجب قبولها على أنها تمثل مستوى من الدقة الأكاديمية، وقبول خريجها كمؤهلين في مجالات دراستهم.

وكما يعلم جميع الحضور فإن عملية الاعتماد طويلة وشاقة وتتطلب قدراً كبيراً من الموارد من جانب هيئة الاعتماد والمؤسسة المعتمدة. والأهم من ذلك في معظم أنحاء العالم، بالمدارس، والمستشفيات، وغيرها من الأماكن فإن المهنيين مثل الأطباء والمحامين والمحاسبين والمهندسين لا يستطيعون أن يعملوا دون الاعتماد اللازم.

ولقد جرى حديث عرضي في الولايات المتحدة عن تحديد جهة ما أو غيرها "للتصديق" على المؤسسات الخيرية، وهي عملية تحمل معاني قريبة جداً من الاعتماد. وأنا شخصياً لا أعرف أي جهة اتخذت تلك الخطوة.

فمن العدل أن نتساءل لماذا؟

واعتقد أنه للأسباب التالية:

أ. كما هو الحال مع الاعتماد، فإن التوثيق ليس شيئاً يمكن أن تضطلع به مؤسسة صغيرة. فالموارد المطلوبة من قبل كل من هيئة التوثيق والمؤسسة المصدق عليها ستكون بالضرورة كبيرة وليس هناك أحد، ولا هيئة حكومية، ولا مؤسسة خيرية أو أي مؤسسة أخرى مستعدة وقادرة على تكريس تلك الموارد.

ب. من أجل أن يكون لهذا التوثيق قيمة أو كما نقول باللغة الإنجليزية "أن يكون له أي تأثير"، فإنه يجب أن لا يقبل من القطاع والجمهور فقط، ولكن من المحتمل جداً أنه يجب أن يكون إلزامياً. وهذا يتطلب إما القبول العالمي للشروط من قبل جميع الجهات المانحة الحكومية والمؤسسية والفردية، أو يتطلب إصدار قانون يفرض أنه من أجل التشغيل، يجب على جميع المؤسسات الخيرية أن تكون معتمدة. وفي ظل وجود أكثر من ١,٦ مليون مؤسسة غير ربحية مختلفة الأنواع في الولايات المتحدة، فإن هذه المهمة ستكون مهمة ثقيلة. وأود أن أذكر أنه في الصين يتوجب أن يتم تسجيل جميع الجمعيات الخيرية لدى الحكومة، ولكن التقديرات تشير إلى أن مليون جمعية أو أكثر تعمل دون أن تمتثل لهذا الشرط البسيط.

ج. ويتعلق بهذا الموضوع قضية من، وما الهيئة التي ستتولى التوثيق... وهو السؤال الذي لم يتمكن أحد من الإجابة عليه في الولايات المتحدة.

د. وأخيراً هناك مسألة المعايير: وفقاً لأي معايير يجب أن تكون المؤسسة الخيرية معترف بها؟ وهل سيكون ذلك عند تسجيلها لدى هيئة حكومية أو غيرها؟ وهل سيعتمد هذا الأمر على جودة إدارتها، وتمويلها، أو على تخصيص مواردها؟ هل سيعتمد على انفتاح ممارساتها؟ أم سيعتمد على فعالية ما تقوم به ... وكيفية تقييم ذلك؟ وبعبارة أخرى، ما الذي يجب فعله ليعمل التوثيق مصدقاً عليه؟

ولنفكر على سبيل المثال في بعض المعاهد التجارية التي ربما شاهد أغلبكم إعلاناتها في المجالات على متن الطائرات. وفي نهاية البرنامج الدراسي - سواء كان يوم واحد أو ٣ أيام أو أكثر - يحصل "الطالب" على شهادة. فما الذي تصدق عليه هذه الشهادة فعلاً؟ أن الطالب تابع العرض التقديمي بأكمله؟ أنه أو أنها درست عدداً معيناً من المواد المعيارية شرحها لها مدرب مؤهل (ومن الذي يؤهل المدرب؟)؟ أن الطالب فعلاً قد **تعلم** شيئاً؟ أن صاحب العمل سوف يجني فوائد من تعيين مثل هذا الشخص المصدق عليه؟ ولكن الحقيقة هي أن معظم هذه الشهادات لا تصدق سوى على أن شخصاً ما قد اجتاز البرنامج الدراسي.

ومن ثم ففي حالة المؤسسات الخيرية... ما الذي يعنيه التصديق أو الاعتماد لأولئك الذين يفكرون في التبرع لتلك المؤسسات؟ هل يعني الأمر فقط أن المؤسسة الخيرية مسجلة حسب الأصول؟ هل يعني أنها تتمتع بالأمانة بصدق وحسن الإدارة على حد سواء؟ هل يعني أن تخصيصها لمواردها منطقي؟ هل يشهد أنه - بقدر ما هو معروف - فإن المؤسسة صادقة في الطريقة التي تدير بها عملها وتتخذ قراراتها؟ أم أنه يصدق، ويضمن أن العمل الذي تقوم به المؤسسة يحقق فوائد قابلة للقياس وذات مغزى ومستدامة بالنسبة لأولئك الذين تخدمهم؟

ولقد طلب مني تقديم عرض موجز لإيجابيات وسلبيات وفوائد ومقتضيات وجود نظام "اعتماد" أو "توثيق". وأنا أرى بعد دراسة أن الفوائد قليلة والعيوب كثيرة. والفائدة الكبرى الوحيدة ستكون توفر مستوى عالٍ من الثقة/المحتملة في أن مؤسسة ما تستحق الدعم. ولكن العنصر الأساسي هنا هو أنه لن يتوفر سوى ثقة "محتملة". أما المستوى الفعلي للثقة فيعتمد كلياً على مدى دقة، وأمانة، وحيادية، وشمولية عملية التصديق أو الاعتماد.

ومقارنة بما سبق يجب أن نقيس السلبيات :

- ستكون المهمة كبيرة ومن شأنها - إن أردنا القيام بها بشكل صحيح - أن تتطلب تخصيص قدر كبير من الموارد المالية والبشرية. وأنتم تعلمون بالفعل كيف يمكن أن تكون عملية الاعتماد الأكاديمي مرهقة، فهل يمكنكم تخيل وضع هذا العبء على مؤسسة غير ربحية صغيرة أو مؤسسة خيرية؟
- وضع معايير مقبولة وقابلة للتنفيذ وعادلة وشاملة سيكون مهمة كبيرة. فعلى سبيل المثال ما الذي سيعكسه التوثيق أو الاعتماد؟ الإدارة الجيدة، والتمويل الجيد، أم بعض الأدلة الحقيقية عن الأداء والفعالية.
- يؤثر الأمر مسألة "حق الرجوع على الضامن" إذا وجد فيما بعد أن مؤسسة مصدق عليها أو معتمدة لا تفي بالمعايير. وإذا أراد شخص ما اعتماد أو تصديق مؤسسة، فهذا يعني ضمناً من نوع ما. فما هي فحوى هذا الضمان إذا اتضح أن المؤسسة لم تكن - على سبيل المثال - فعالة حقاً؟
- وأخيراً فإن مفهوم التصديق أو الاعتماد يثير التساؤل حول ما إذا كان سيتم السماح للمؤسسات غير المعتمدة أو المصدقة بالوجود أو العمل أم لا. وفي هذا الصدد يجب علينا أن ندرس مرة أخرى مثال الصين، أحد أكثر المجتمعات تنظيماً في العالم. حيث

يقدر - كما ذكرت قبل قليل - أنه قد يكون هناك حوالي مليون مؤسسة خيرية غير مسجلة تعمل بالصين، وإلقاء مشاكلهم جميعاً على عاتق الشرطة سيكون مهمة هائلة.

وخلاصة القول أن التوثيق أو الاعتماد ليس أسلوباً أنصح المملكة بانتهاجه في أي وقت قريب . وبعد كل هذه المعطيات، ما هي الدروس التي يمكن استنتاجها مما ذكرته ويفيد المملكة العربية السعودية.

من قراءاتي يبدو لي أن قطاع المؤسسات غير الحكومية بالمملكة يمر بحالة مشابهة لتلك الموجودة في العديد من الدول الأخرى، بما في ذلك الولايات المتحدة: حيث أن لديكم قطاع غير ربحي مستعد للقيام، وقادر على القيام بالعديد من الأشياء الجيدة. ولكن داخل هذا القطاع هناك - كما هو الحال في الدول الأخرى - مؤسسات جيدة، وأخرى هي على الأرجح ليست على هذا المستوى من الجودة.

والتحدي - بالمملكة كما في غيرها - هو التعرف على الجيد منها، وأن نفعل كل ما في وسعنا لضمان تدفق الموارد لها، ونأمل أن بقية المؤسسات من شأنها تحسين نفسها، والانخراط في العمل.

لديكم العديد من النماذج أمامكم، ولديكم المناهج التي ناقشناها. وللمزيد من المعلومات أستطيع أن أوجهكم إلى المركز الدولي لقانون المؤسسات غير الربحية^[١٥]، فلعله أفضل وأشمل من جمع هذه المعلومات على هذا الكوكب. وبالنظر خارج الولايات المتحدة، يمكنكم فحص اللجنة الخيرية لانكلترا وويلز^[١٦]، والمجلس الفلبيني لاعتماد المؤسسات غير الحكومية^[١٧] حيث كما يوحى الاسم يطبقون نموذج اعتماد مبتكر جداً يعمل بشكل جيد على الرغم من تحفظاتي الشخصية على منهجهم.

ولو كان لي أن أشير عليكم فسأقترح البدء بالمؤسسات القائمة لديكم بالفعل. ما أفهمه هو أنها مسجلة لدى وزارة أو وزارتتين. حيث يجب النظر في - من المعلومات التي قد تطلبونها الآن - كم المعلومات التي توضح بالفعل كيفية عمل المؤسسة، وما إذا كان لا يوجد بها تضارب محتمل في المصالح، ومدى انفتاحها بخصوص ما تقوم به. وأود معرفة ما إذا كان هناك أي شيء مطلوب من شأنه تسليط الضوء ليس على أنشطتها أو ما تقوم به، ولكن على الآثار المفيدة للأنشطة. فإذا لم تتوفر لكم هذه المعلومات أرى أن تطلبوها بوسيلة ما على أن تقدم سنوياً.

وكما قلت هناك نماذج للدراسة وربما للمحاكاة، ولكن الأمر متروك لكم لتقررُوا بالضبط ما الذي ترغبون في تحقيقه، ولتحديد النهج الذي سوف يعمل بشكل أفضل في إطار الثقافة والممارسة السعودية، والبدء في حشد الدعم لهذه الفكرة. وهذه الخطوة الأخيرة هي الحاسمة لأن أفضل نظام في العالم سوف يذهب سدى إذا لم يجد من يؤمن به أو يستخدمه.

والأهم من ذلك كما ألمحت سابقاً فإن أي نظام لا يساوي شيئاً إذا لم يجد من يستخدمه. وبعد تثقيف الجمهور ومساعدة الناس على التحرك نحو فكرة الاستثمار الاجتماعي العلني أمر بالغ الأهمية. وهذا دور تعد المؤسسات الحكومية والرئيسية مثل جامعة الملك فهد في وضع ممتاز للقيام به.

وأخيرا أحثكم بشدة على تجنب الخطأ الذي تم ارتكابه في الولايات المتحدة وفي أماكن أخرى: فإذا كنتم تسعون للمطالبة بالمزيد من المؤسسات غير الربحية، فيجب منحها المساعدة لتلبية تلك المطالب. استثمروا في بناء القدرات، استثمروا في التدريب، استثمروا فيهما، وليس فقط في ما عملهم.

إذا فعلتم هذه الأشياء فسوف تكونوا بوضع جيد على الطريق نحو بناء قطاع للمؤسسات غير الحكومية يمكن أن يكون في طليعة أفضل الممارسات في غضون فترة زمنية قصيرة. ولقد حاولت في ملاحظاتي السابقة تقديم بعض المعلومات والأفكار. أمل أن تكون مفيدة. أشكركم على وقتكم واهتمامكم الكريم، وسوف يسعدني الرد على أية أسئلة لديكم.

[١] <http://www.charitynavigator.org>

[٢] لمزيد من المعلومات حول السيد دوغان، انظر <http://wagner.edu/wagnermagazine/?p=3051>

[٣] كان السيد دوغان مصدر أساسي لتمويل مستكشف الأعمال الخيرية خلال سنواته العشر الأولى. وخفض مؤخرًا دعمه المالي، وأصبحت المؤسسة تعتمد بشكل متزايد على مصادر أخرى للتمويل. ولكن مستكشف الأعمال الخيرية لا يتلقى أي أموال في أي شكل من المؤسسات الخيرية التي يتولى تصنيفها.

[٤]

http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1284#.UhOeyH_W75w

[٥] http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=32#.UhOf93_W75w

[٦] <http://www.givewell.org>

[٧] <http://www.givewell.org/criteria>

[٨] <http://www.charityintelligence.ca>

[٩] <http://rootause.org>

[١٠] <http://www.guidestar.org>

[١١] <http://www.bbb.org/us/standards-for-charity-accountability>

[١٢] <http://www.bbb.org/charity-reviews/national/veterans-and-military/adoptaplatoon-in-loranzo-tx-2768>

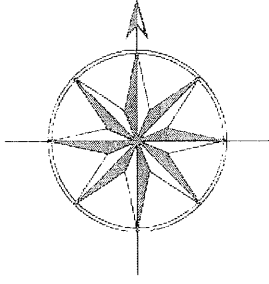
[١٣] <http://www.bbb.org/us/charity-seal-program>

[١٤] <http://greatnonprofits.org>

[١٥] <http://www.icnl.org>

[١٦] <http://www.charitycommission.gov.uk>

[١٧] <http://www.pcnc.com.ph/>



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

كيف يتم تقييم السلامة المالية للمؤسسات الخيرية؟

يتم اجراء التقييم بناء على المعلومات المالية التي تقدمها كل مؤسسة خيرية في إقرارها الضريبي المعلوماتي، أو بناء على النموذج ٩٩٠ الخاص بمصلحة الضرائب. ثم نستخدم هذه المعلومات لتحليل الأداء المالي للمؤسسة الخيرية في سبعة مجالات رئيسية - موضحة أدناه - من شأنها تقييم الكفاءة والقدرة المالية. وبعد تحليل مقاييس الأداء هذه، نقارن بين أداء المؤسسة الخيرية وأداء غيرها من المؤسسات الخيرية المماثلة. ومن ثم نعطي للمؤسسة الخيرية درجة نسبية تتراوح بين صفر وعشر درجات على جميع مقاييس الأداء السبعة، فضلا عن تصنيف مستقل للسلامة المالية العامة للمؤسسة.

وفيما يلي مناقشة أكثر تفصيلاً لنظام التصنيف المالي لدينا. ولمزيد من المعلومات حول الجداول التي نستخدمها لتحديد تصنيفات السلامة المالية، يرجى زيارة موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

مقاييس أداء الكفاءة المالية

يكشف تحليل الكفاءة المالية للمؤسسة الخيرية مدى جودة إدارة المؤسسة لشؤونها المالية يوما بيوم. والمؤسسات الخيرية ذات الفعالية المالية تنفق المال القليل لتحقيق الكثير، وتتوازي جهودها لجمع التبرعات مع نطاق البرامج والخدمات التي تقدمها، كما تحافظ على بقاء التكاليف الإدارية في الحدود المعقولة، وتكرس معظم نفقاتها للبرامج والخدمات التي من أجلها وجدت هذه المؤسسات.

ومن بين مقاييس الأداء المالي السبعة التي نقوم بتحليلها هناك أربعة مقاييس تتعلق بالكفاءة المالية للمؤسسة الخيرية وهي: مصروفات البرنامج، والمصروفات الإدارية، ومصروفات جمع التبرعات، وكفاءة جمع التبرعات.

مقياس الأداء رقم ١: مصروفات البرنامج

السبب وراء إنشاء المؤسسات الخيرية هو توفير البرامج والخدمات. وتفي هذه المؤسسات بتوقعات المتبرعين لها عندما تخصص معظم ميزانياتها لتقديم البرامج، بينما تفشل في الوفاء بهذه التوقعات عندما يكون إنفاقها على البرامج غير كافي. ولتقييم مصروفات برنامج مؤسسة خيرية نقوم بقسمة مصروفات البرنامج على إجمالي المصروفات الوظيفية. فإذا كانت المؤسسة الخيرية (س) تنفق ٢,٥ مليون دولار كمصروفات برنامج بينما إجمالي ميزانياتها التشغيلية هو

٣,٥ مليون دولار، فإن المؤسسة الخيرية (س) تنفق ٧١,٤٪ كمصروفات برنامج. ثم نحدد مستوى مصروفات برنامج المؤسسة الخيرية باستخدام المقياس النسبي الموجود على موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

مقياس الأداء رقم ٢: المصروفات الإدارية

كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الناجحة في أي قطاع، يجب على المؤسسات الخيرية الفعالة توظيف وتطوير والاحتفاظ بالمهنيين. وفي الوقت نفسه ضمان بقاء هذه المصروفات الإدارية في الحدود المعقولة والمتناسبة مع إجمالي المصروفات الوظيفية للمؤسسة. ومرة أخرى هنا أيضا نقوم بحساب المصروفات الإدارية للمؤسسة الخيرية عن طريق مقارنتها بإجمالي مصروفاتها الوظيفية. فإذا كانت المؤسسة الخيرية (س) تنفق ٥٠٠,٠٠٠ دولار كمصروفات إدارية بينما يبلغ إجمالي مصروفاتها الوظيفية ٣,٥ مليون دولار، فإن المؤسسة الخيرية (س) تنفق ١٤,٣٪ كمصروفات إدارية. ومرة أخرى نستخدم المقياس النسبي الموجود على موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية لتحديد مستوى المصروفات الإدارية للمؤسسة الخيرية.

مقياس الأداء رقم ٣: مصروفات جمع التبرعات

تنفق المؤسسات الخيرية المال لجمع المال، ولكنها لم تنشأ أساسا لجمع المال. ويدعم المتبرعون المؤسسات الخيرية لبرامجها وخدماتها، وليس لقدرتها على جمع المال. ويجب على المؤسسات الخيرية التأكد من المحافظة على توازي مصروفات جمع التبرعات مع إجمالي المصروفات الوظيفية للمؤسسة الخيرية. ويتم تقييم مصروفات المؤسسة الخيرية على جمع التبرعات عن طريق مقارنتها بمصروفات المؤسسة الخيرية بشكل عام، وذلك عن طريق قسمة مصروفات المؤسسة الخيرية الخاصة بجمع التبرعات على إجمالي مصروفاتها الوظيفية. فإذا كانت المؤسسة الخيرية (س) تنفق ٥٠٠,٠٠٠ دولار على جمع التبرعات ويبلغ إجمالي مصروفاتها العامة ٣,٥ مليون دولار، فإنها تنفق ١٤,٣٪ على جمع التبرعات. ثم نحدد مستوى مصروفات جمع التبرعات لدى المؤسسة الخيرية باستخدام المقياس النسبي المناسب الموجود على موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

مقياس الأداء رقم ٤: كفاءة جمع التبرعات

تنفق المؤسسات الخيرية المال لجمع المال. ويجب على المؤسسات الخيرية الفعالة ماليا أن تتمتع جزئيا بالكفاءة في جمع التبرعات بإنفاق القليل لتحقيق الكثير. ويتم حساب كفاءة المؤسسة الخيرية في جمع التبرعات من خلال تحديد مقدار ما تنفقه لتحقيق كل ١ دولار من التبرعات الخيرية. وبعبارة أخرى نقسم مصروفات المؤسسة الخيرية لجمع التبرعات على مجموع التبرعات التي تتلقاها. على سبيل المثال إذا بلغت مصروفات جمع التبرعات بالمؤسسة الخيرية (س) ٥٠٠,٠٠٠ دولار بينما إجمالي ما تتلقاه من تبرعات هو ٣,٤ مليون دولار، فإن كفاءة جمع التبرعات بالمؤسسة تكون ٠,١٤٧ دولار، وهو ما يعني أنها تنفق ١٤,٧ ٪ لتحقيق كل ١ دولار. وبعد احتساب كفاءة المؤسسة الخيرية في جمع التبرعات، نحول النتائج إلى مقياس عددي

يتراوح بين ٠ و ١٠. ويمكنكم الاطلاع على المقياس النسبي لكفاءة جمع التبرعات من خلال موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

تعديل تخصيص التكلفة غير المباشرة

تطلب مصلحة الضرائب من المؤسسات الخيرية تخصيص التكاليف حسب ثلاث فئات: مصروفات البرامج، ومصروفات إدارية / عامة، ومصروفات جمع التبرعات. والغالبية العظمى من المؤسسات التي نقيمها تخصص التكاليف بشكل مباشرة، وهو أبسط أسلوب والأكثر شفافية للوفاء بهذا المطلب. بينما يستخدم عدد قليل من هذه المؤسسات تخصيص التكاليف غير المباشرة لبعض أو كل حساباتها، بإدخال جميع نفقاتها الخاصة بتلك الحسابات في فئة واحدة، ثم إظهار النفقات التي تنتمي إلى فئات أخرى في بند من سطر واحد. وفي معظم الحالات يمكن لهذا الأسلوب أن يكون وسيلة مشروعة للتعامل مع النظم المحاسبية الخاصة المعقدة، إلا أننا قد تعاملنا مع مؤسسات تسيء استخدام هذا الأسلوب باستغلاله كفرصة لتضخيم إجمالي مصروفات برنامجها بشكل مصطنع. وفي محاولة للتعامل مع جميع المؤسسات التي نقيمها بشكل عادل فإننا نستبعد مخصصات التكاليف غير المباشرة عند توفر وثائق مالية كافية ووصفا معقولاً للأساس المستخدم لتحديد التكاليف المخصصة التي لم تقدم لنا.

تعديل تخصيص التكلفة المشتركة

تسمح مبادئ المحاسبة (GAAP) التي تتبع النظم SOP 98-2 أو ASC 958-720-45 بالإقرار عن جزء من تكاليفها المشتركة الخاصة بالحملات التتقيفية المشتركة وحملات جمع التبرعات كمصروفات برنامج. وعندها تطلب مصلحة الضرائب الإفصاح عن تخصيص على النموذج ٩٩٠. وفي معظم الحالات تستفيد المؤسسات الخيرية من هذه التقنية في تخصيص نسبة صغيرة من تكاليف حملات جمع التبرعات كمصروفات برنامج من مصروفات جمع التبرعات. ولكننا نعتقد أن الجهات المانحة عموماً لا تعلم عن هذه التقنية المحاسبية ولن تتقبلها لو علمت بأن مؤسسة خيرية ما تستغلها، وكذلك مستكشف الأعمال الخيرية. لذلك وبوصفنا مستشاراً ونصيراً للجهات المانحة – إلا في استثناءات نادرة - عندما نرى المؤسسات الخيرية تستخدم هذه التقنية فإننا نستبعد التكاليف المشتركة المخصصة لمصروفات البرنامج ونضيفها إلى جمع التبرعات.

مقاييس أداء القدرة المالية

إننا نحلل القدرة المالية لمؤسسة خيرية لتحديد مدى المحافظة على البرامج والخدمات مع مرور الوقت، وعما إذا كان يمكنها الاستمرار في القيام بذلك، حتى إذا فقدت الدعم أو واجهت ركوداً اقتصادياً واسع النطاق. ويوضح عملنا هذا للمتبرعين مدى جودة قدرة المؤسسة على متابعة التغيير النظامية طويل المدى. والمؤسسات الخيرية التي تظهر نمواً ثابتاً وتحافظ على الاستقرار المالي هي صاحبة الفرص الأكبر في الاستمرار في توفير الخدمات لسنوات قادمة. لأنها يكون لديها المرونة المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأهداف طويلة الأجل، بدلاً من التعرض لاضطراب التبرعات المستخدمة في تغطية الرواتب والالتزامات المالية الأخرى.

قصيرة الأجل. ويمكن لهذه المؤسسات الخيرية الأكثر طموحا معالجة تحديات أمتنا، والعمل على إيجاد وتطبيق حلول طويلة الأجل.

ومن بين مقاييس الأداء المالي السبعة التي نقوم بتحليلها هناك أربعة مقاييس تتعلق بالقدرة المالية للمؤسسة الخيرية وهي: نمو الإيرادات الأولية، نمو مصروفات البرنامج ، ونسبة رأس المال العامل.

يجب على الجهات المانحة إدراك أن جهات تقييم المؤسسات الخيرية الأخرى لا تميل إلى قياس قدرة المؤسسة الخيرية. وفي الواقع تقوم أحيانا جهات التقييم الأخرى بمعاينة المؤسسات الخيرية التي تحافظ على احتياطات كبيرة من الأصول أو رأس المال العامل. ونحن نرى أن القدرة المالية للمؤسسة الخيرية لها نفس أهمية كفاءتها المالية. فعن طريق إظهار النمو والاستقرار تبرز المؤسسات الخيرية مسئولية مالية أكبر وليس أقل، لأن هذه المؤسسات الخيرية من شأنها أن تكون أكثر قدرة على متابعة النتائج قصيرة وطويلة الأجل لكل دولار يتلقونه من المانحين.

مقاييس الأداء رقمي ٥ و ٦: نمو الإيرادات الأولية ونمو مصروفات البرنامج

كما تفعل مؤسسات القطاعات الأخرى يجب على المؤسسات الخيرية أن تنمو بمرور الوقت إذا كانت ترغب في المحافظة على البرامج والخدمات التي تقدمها. وأول ما يعنيه النمو بالنسبة للمؤسسات الخيرية هو زيادة إيراداتها الأولية التي تشمل مساهمات الشركات والمؤسسات والأفراد، والمنح الحكومية، وإيرادات خدمة البرنامج، والعقود والرسوم، وإيرادات رسوم العضوية. وثاني معاني النمو هو زيادة البرامج والخدمات الخاصة بالمؤسسة. والمؤسسات التي تثبت نموا سنويا ثابتا في كل من الإيرادات الأولية ومصروفات البرنامج ستكون قادرة على تجاوز التضخم، وبالتالي الحفاظ على برامجها من سنة إلى أخرى. كما أن هذه المؤسسات أيضا تزود المانحين بالمزيد من الثقة من خلال الحفاظ على دعم شعبي واسع لبرامجها.

ويحلل مستكشف الأعمال الخيرية متوسط النمو السنوي للإيرادات الأولية ومصروفات البرنامج على مدى آخر أربعة سنوات مالية للمؤسسة الخيرية. ونحن ندرك أن المؤسسات الخيرية شأنها شأن مؤسسات القطاعات الأخرى تمارس بعض الأنشطة غير المتكررة التي ينتج عنها طفرات غير مستدامة في الإيرادات. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة حملات رأس المال أو حملات تنشيط الوقف الخيري. وبالمثل فإن فترة البدء للمؤسسات الجديدة نسبيا تمثل نمطا غير مستدام للنمو. وعندما نجزم أن المؤسسة مارست هذه الأنشطة غير المتكررة وغير المستدامة في أول سنة من السنوات الأربع التي نقيم المؤسسة خلالها، فإننا نوسع بيانات التقييم لتغطي خمس سنوات، وإذا كانت بيانات السنة الخامسة غير متوفرة، فإننا نخفض بيانات التقييم لتغطي ثلاث سنوات.

وبمجرد ان نحدد الفترة الزمنية التي سنقوم بتقييم المؤسسة خلالها، فإننا نستخدم الصيغة القياسية لحساب النمو السنوي: $[(Y_n/Y_0)^{1/n}] - 1$ ، حيث Y_0 هو القيمة المقاسة في السنة الأولى من فترة التقييم، و Y_n هو القيمة المقاسة في نهاية فترة التقييم، و n هو طول فترة التقييم بالسنوات. (فترة النمو التي يمثلها 'n' في المعادلة، تكون في الواقع ٣ عندما نقوم باستخدام بيانات

أربع سنوات مثلاً من ٢٠٠٧/١٢/٣١ إلى ٢٠١٠/١٢/٣١). ثم نقيم المؤسسة الخيرية باستخدام الجداول المناسبة الموجودة على موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

مقياس الأداء رقم ٧: نسبة رأس المال العامل

تعتمد المؤسسات الخيرية على احتياطياتها من الأصول السائلة للنجاة من فترات الهبوط الاقتصادي والمحافظة على البرامج والخدمات القائمة. وإذا كان رأس المال العامل بالمؤسسة الخيرية غير كاف، فإنها تواجه خياراً صعباً بالتخلص من برامج أو موظفين، أو تراكم الديون والالتزامات، أو حل المؤسسة. وعلى الجانب الآخر عندما تتدفق التبرعات فإن المؤسسات الخيرية التي تكون رأس مال عامل تستطيع تطوير قدرات أكبر لتوسيع وتحسين برامجها.

ونحن نحلل نسبة رأس المال العامل بالمؤسسة الخيرية من خلال تحديد الفترة الزمنية التي يمكن للمؤسسة فيها الاستمرار في الحفاظ على برامجها الحالية دون توليد إيرادات جديدة. وللحصول على هذه النسب، نقسم رأس المال العامل للمؤسسة الخيرية على إجمالي نفقاتها للسنة المالية الأخيرة، بما في ذلك المدفوعات للشركات التابعة. فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة الخيرية (س) لديها ٥,٤ مليون دولار كرأس مال عامل، وإجمالي مصروفاتها عن السنة المالية الأخيرة ٣,٦ مليون دولار، بما في ذلك دفع ١٠٠,٠٠٠ دولار لإحدى الشركات التابعة لالتزاماتها الوطنية، فإن نسبة رأس المال العامل بالمؤسسة هي ١,٥ سنة. ثم نحدد مستوى نسبة رأس المال العامل للمؤسسة الخيرية باستخدام المقياس النسبي المناسب الموجود على موقعنا باسم جداول التقييمات المالية.

وكما هو الحال مع مقاييس الأداء الستة الأخرى نقوم بحساب رأس المال العامل للمؤسسة الخيرية باستخدام المعلومات المقدمة بأخرها نموذج ٩٩٠ مقدم من المؤسسة الخيرية. وندرج في هذا الحساب صافي الأصول المتوفرة، الذي يشمل صافي الأصول المطلقة والمقيدة مؤقتاً، ويستبعد صافي الأصول المقيدة بشكل دائم. وبالنسبة للتقييمات على أساس السنوات المالية المنتهية قبل ٢٠٠٨/١٢/٣١، فلا يشمل رأس المال العامل سوى الأصول والالتزامات التالية: النقدية، والمدخرات، والذمم المدينة، والمنح المستحقة، والتعهدات المستحقة، والاستثمارات في الأوراق المالية، والحسابات مستحقة الدفع، والمصاريف المستحقة، والمنح مستحقة الدفع.

تحديد المستوى المالي وتقييم السلامة المالية

بعد تقييم المؤسسة الخيرية وفق مقاييس الأداء السبعة المذكورة أعلاه، نقوم بتحويل المستوى الخام للمؤسسة الخيرية إلى درجة عددية تتراوح بين ٠ و ١٠. ثم نحسب النتيجة الإجمالية للسلامة المالية لكل مؤسسة خيرية من خلال الجمع بين درجاتها في كل مقياس من مقاييس الأداء السبعة. ثم نحدد للمؤسسة الخيرية تصنيفاً للسلامة المالية باستخدام الجدول الموجود على موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

تحديد مستوى المؤسسات ذات الأهداف الوظيفية الخاصة

يلتزم مستكشف الأعمال الخيرية بتقييم جميع المؤسسات الخيرية بشكل عادل. لذلك نعمل بجد لتعديل التقييمات بحيث تأخذ في الاعتبار الظروف الفريدة التي تواجه أنواع معينة من المؤسسات

الخيرية. وتلك التعديلات هي جزء لا يتجزأ من طريقة قياس كل مقياس أداء. وبالتالي فإن التصنيف والمستوى الذي نحدده للسلامة المالية العامة لكل مؤسسة خيرية يعتمد على طريقة عمل المؤسسات الخيرية مختلفة الأنواع. وبالتالي، فإننا نعتقد أن تقييماتنا والمستويات التي نحددها عادلة بالنسبة لجميع المؤسسات الخيرية.

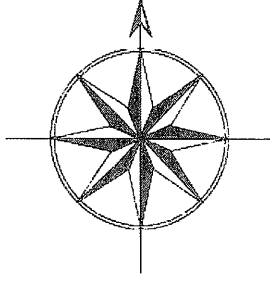
كيف يمكننا تعديل أو تطبيع الدرجات التي نمنحها في فئات الأداء الفردية للمؤسسات الخيرية ذات الأنواع أو القضايا الوظيفية الخاصة؟ قبل اتخاذ قرار تعسفي بما هو مقبول في كل فئة من فئات الأداء، نواصل دراسة الطريقة المالية التي تعمل بها المؤسسة غير الربحية. ونعدل مقاييسنا كلما أعطينا أبحاثنا الجارية سببا مقنعا للقيام بذلك. ومع مرور الوقت تعلمنا أنه على الرغم من أن معظم أنواع المؤسسات الخيرية تعمل بطرق مالية مشابهة، فإن المؤسسات الخيرية تعمل ماليًا في بعض القضايا الفريدة من نوعها. ولأننا نهدف إلى المقارنة بين تفاح وتفااح وليس برتقال، فإننا نحدد مستوى المؤسسات ذات القضايا الوظيفية الخاصة بطريقة مختلفة.

فعلى سبيل المثال تحتاج بنوك الطعام إلى رأس مال عامل قليل جدا لتحافظ على الاستدامة وذلك بسبب طبيعة عملها، وعلى العكس تحتاج المؤسسات الاجتماعية عادة الحفاظ إلى الاحتفاظ بقيمة رأس مال عامل لعدة سنوات. وبالنسبة لمقياس نسبة رأس المال العامل فإننا نحدد مستوى المؤسسات الخيرية في هاتين الحالتين الخاصتين بشكل مختلف جدا. وتوجد تعديلات مماثلة لأسباب خاصة أخرى وفئات الأداء الأخرى .. ويمكن تحليل هذه التعديلات في الجداول الموجودة على موقعنا الخاص بموضوع جداول التقييمات المالية.

التصنيف مقابل الترتيب

إننا نقوم بالتصنيف وليس الترتيب، فنحن لا نحدد أفضل المؤسسات الخيرية أداءً في كل فئة من فئات الأداء. كما أننا لا نحدد تصنيفات للمؤسسات الخيرية تعتمد على وضعها في ترتيب من الأعلى إلى الأسفل، بحيث يكون مستوى المؤسسة الخيرية القياسي يساوي مرتبتها. ونحن نعتقد أن تصنيف المؤسسات الخيرية وفقا لترتيب من شأنه تضليل المانحين ومعاملة المؤسسات الخيرية بشكل غير عادل.

وبدلاً من ترتيب المؤسسات الخيرية فإن تصنيفاتنا لها دلالات نوعية. فبعد تحليل أسلوب العمل المالي لأكثر من ٦,٠٠٠ مؤسسة خيرية، نحدد نطاقات مختلفة نوعياً من الأداء المالي. على سبيل المثال – ويستثنى من ذلك مؤسسات الإذاعة وسائل الإعلام العامة الخيرية (راجع جداول التقييمات المالية على موقعنا ليتضح لك الأمر) - نعتقد أن المؤسسات الخيرية التي تتفق أقل من ١٠٪ من ميزانياتها على جمع التبرعات جميعها تتميز بأداء مالي استثنائي. وسواء كانت تتفق ١٪ أو ٩٪ فنحن نحدد مستوى كل هذه المؤسسات الخيرية على حد سواء عند المستوى القياسي ١٠.



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

كيف يتم حساب الدرجة العامة وتصنيف عدد النجوم؟

بعد عامين من العمل التصوري أعقبهما أكثر من عام من جمع البيانات وأشهر من التحليل، وفي شهر سبتمبر من عام ٢٠١١ تحول مستكشف الأعمال الخيرية من نظام تصنيف أحادي الأبعاد إلى ثنائي الأبعاد (CN2.0). وعند تصميم النظام الجديد كان هدفنا أن نكون منصفين مع المؤسسات الخيرية التي نقوم بتصنيفها، وكذلك ابتكار أداة ذات فعالية كبيرة لمساعدة الجهات المانحة في تحديد الجمعيات الخيرية ذات المخاطر الكبيرة والصغيرة كاستثمار اجتماعي. ولقد رأينا أنه من المهم إنشاء نظام لتحديد المستوى من شأنه أن يعكس قناعتنا أن المؤسسات الخيرية عالية الأداء هي تلك التي تتفوق في جميع المجالات، وليس في مجال واحد فقط. وبعبارة أخرى سعينا إلى نظام تصنيف منفتح من شأنها أن يضمن أن المؤسسات الخيرية التي تحصل على درجات سيئة جدا في مجال واحد وعلى درجات جيدة في غيره، لا يمكن أن تصنف في مستوى إجمالي مرتفع.

إن نظام التصنيف أحادي البعد مثل الذي أطلقه مستكشف الأعمال الخيرية في عام ٢٠٠٢ لتقييم السلامة المالية للمؤسسات الخيرية، يمكن تنفيذه بإضافة بسيطة للدرجات. ولكن تصنيف المؤسسات الخيرية بناء على عنصرين مختلفين - (١) الصحة المالية + (٢) المساءلة والشفافية - بحيث يجب على المؤسسات الخيرية التفوق في كل المجالات من أجل تحقيق نتائج إجمالية جيدة، وهو أمر يتطلب عملية حسابية أكثر تعقيدا. في نظام CN 2.0 لا تعد النتيجة الإجمالية مجموعا، وإنما قياس للمسافة بين اثنين من عناصر تحديد المستوى وبين درجة الكمال المحددة نظريا بدرجتَي ٧٠ و ٧٠. وكلما قل البعد عن درجة الكمال كلما كان ذلك أفضل في النتيجة الإجمالية. ورياضيا نستخدم الصيغة التالية لحساب النتيجة الإجمالية:

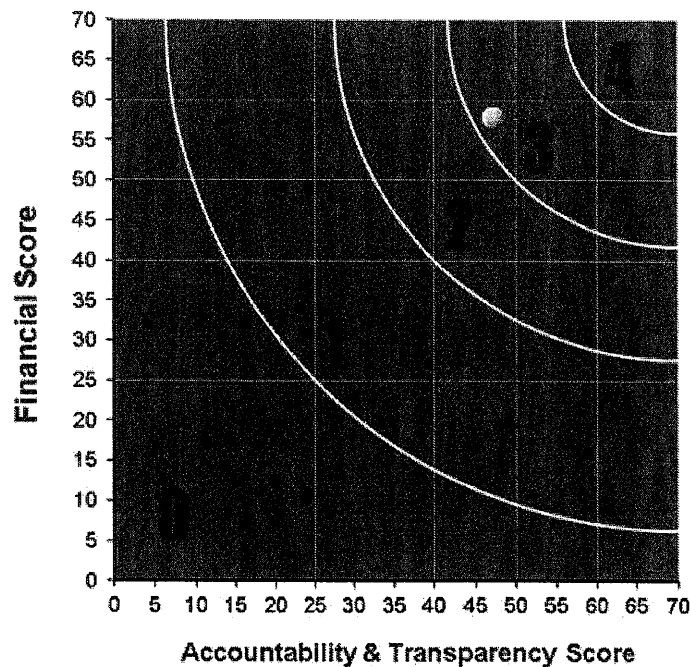
$$70 - \sqrt{\frac{(70 - \text{Financial})^2 + (70 - \text{A\&T})^2}{2}}$$

وعلى الرغم من أن طريقة الحساب المستخدمة لتحديد النتيجة الإجمالية معقدة، فإن جدول التصنيف المستخدم لقياس السلامة المالية والمساءلة والشفافية والتقييم الإجمالي هو الموضح أدناه.

التصنيف الإجمالي	★★★★★	★★★★☆	★★★☆☆	★★☆☆☆	★☆☆☆☆	●	مستشار المانحين
الدرجة الإجمالية	$60 \leq$	$50 - 60$	$40 - 50$	$25 - 40$	$25 >$	لا يوجد	

مساعدة لفهم المعادلة الحسابية

للمساعدة في فهم العملية الحسابية لتحديد النتيجة الإجمالية للمؤسسة الخيرية نقدم لكم أداة بصرية على كل صفحة تصنيف للمؤسسة لمساعدتك على فهم الأمر. والرسم البياني التالي هو مثال على ما يظهر على صفحات التصنيفات. في هذا المثال حصلت المؤسسة الخيرية على درجة ٥٨ في السلامة المالية (٣ نجوم) و ٤٧ في المساءلة والشفافية (٢ نجوم). ولو تتبعنا درجة ٥٨ على المحور العمودي و ٤٧ على المحور الأفقي إلى نقطة تقاطعهما، فمن السهل أن نرى حصول المؤسسة الخيرية على تصنيف إجمالي ٣ نجوم.



يمكنك أيضا الربط بين عنصري تحديد المستوى الفرديين للمؤسسة الخيرية - (١) الصحة والمالية (٢) المساءلة والشفافية - عن طريق المربعات أدناه. وهذه الأداة ستحسب لك معادلة حساب المسافة المعقدة بحيث يمكنك بسهولة الحصول على النتيجة الإجمالية للمؤسسة الخيرية.

الدرجة الإجمالية	٢- درجة المساءلة والشفافية	١- درجة مستوى الأداء المالي

قصة نجاح وأفضل الممارسات (٢)
وليام ريان – معز الشهدي

Panel Discussions

Success Stories and Best Practices (2)

William Ryan - Moez Elshohdi

حلقة النقاش عن مجالس الإدارة الفعالة
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
مؤتمر إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية
وليام ريان

الحالة رقم ١

**إنشاء مجلس إدارة فعال من خلال تغيير مواقف المدير التنفيذي -
التنمية الدولية للمؤسسات غير الحكومية**

معلومات أساسية:

- تجمع هذه المؤسسة غير الحكومية العاملة منذ ٤٠ عاماً التبرعات من الجمهور لتمويل مشاريع التنمية المجتمعية في الدول النامية في جميع أنحاء العالم.

الحالة:

١. بدأ مجلس الإدارة يواجه صعوبات خطيرة في العام ٢٠٠٨. وفي ذلك الوقت كان المجلس يضم خمسة أعضاء من مؤسسي المؤسسة و ٢٠ عضواً حديثاً.
٢. اعترض أعضاء المجلس المؤسسون (وبعض الآخرين) على استراتيجية المؤسسة. ولقد فضلت هذه الأقلية تمويل المشاريع التقليدية التي تستثمر مباشرة في أنظمة المياه الجديدة والمدارس والمستشفيات، الخ. ولكن المدير التنفيذي ومعظم أعضاء المجلس الجدد فضلوا الاستثمار في تمكين المجتمع المحلي - تدريب القادة ومساعدة أفراد المجتمع على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وطالبوا بتوفير خدمات حكومية أفضل.
٣. انقسم المجلس إلى مجموعات وفقد الأعضاء المؤسسون وحلفاؤهم الثقة بالمدير التنفيذي. ونتيجة لذلك لم يتمكن المجلس من العمل كفريق واحد، وكانت عملية اتخاذ القرار صعبة.
٤. ولمنع الأعضاء المؤسسين من السيطرة على المؤسسة اشترك المدير التنفيذي في عدد من " سلوكيات معالجة الموقف": مناقشة الأسئلة الحقيقية خارج مجلس الإدارة، وإخفاء المشاكل التي كان الموظفون يناضلون من أجلها؛ تصميم جدول الأعمال بشكل لا يسمح بتوفير وقت للنقاش.

التحليل:

١. كان المدير التنفيذي يجعل من الأعضاء المؤسسين 'أشرار' القصة.
٢. ولكن سلوك المدير التنفيذي هو الذي سبب معظم المشاكل. فعن طريق مناقشته للأسئلة الحقيقية خارج قاعة الاجتماعات، وتصميم الاجتماعات بإطار زمني محكم، أفقد الأعضاء المؤسسين الثقة به أكثر وأكثر.

الحل؟

الحالة رقم ٢

الهيكل ليس كافياً - ايجاد ثقافة الاستقصاء مؤسسة سميثسونيان

معلومات أساسية:

١. تأسست هذه الشبكة الكبيرة متعددة المواقع من المتاحف لتكون "متحف الشعب" بالولايات المتحدة، لحماية المعرفة والمعلومات وإتاحة وصول الجمهور الأمريكي إلى هذه المعلومات التي تغطي مجالات الفنون والثقافة، والتاريخ الطبيعي والعلوم والتقنية، والتاريخ.
٢. مجلس إدارة المؤسسة متطور، وذو خبرة، وقوي، ويتوفر له رأسمال ضخم. وفي الواقع يتمتع المجلس بمنظومة تحسده عليها العديد من المؤسسات غير الحكومية.
٣. تخضع المؤسسة لرقابة صارمة من: مجلس الإدارة؛ والكونجرس الأمريكي، ومكتب المحاسبة الحكومي؛ ووسائل الإعلام.

المشكلة:

١. في العام ٢٠٠٨ ذكرت صحيفة واشنطن بوست أن مدير المتحف يتمتع براتب ضخم، وبدل سكن ضخم؛ وفوائد غير عادية تضمنت السفر على طائرات خاصة له ولزوجته، بينما كان ينبغي أن ينفق الكثير من هذا المال على برامج ومعرضات المتحف.
٢. علمت صحيفة واشنطن بوست أن هذه المزاي لم تتم الموافقة عليها بشكل صحيح من قبل المجلس. وردا على ذلك وافق المجلس عليها بأثر رجعي.

الحل؟

الحالة رقم ٣
أفضل الممارسات ليست كافية - جامعة جالوديت

معلومات أساسية:

- جامعة غالوديت (GU) هي إحدى الجامعات غير الربحية التي تخدم الطلبة الصم من جميع أنحاء العالم. وهي ليست مؤسسة للتعليم فقط، ولكنها تعتبر أيضاً "مركزاً لعالم الصم" لأنها تعزز هدف دمج الصم في المجتمع.

الحالة:

١. طلب من مجلس الجامعة اختيار رئيس جديد من بين ثلاثة مرشحين - اثنان منهم غير أصم والثالث أصم.
٢. استخدم المجلس جميع 'أفضل الممارسات' الموصي بها لتوظيف رئيس جديد: استأجر شركة بحث مهني لتحديد المرشحين الواعدين؛ وعقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لسماع رأيهم فيما يجب توفيره في الرئيس الجديد؛ وعقد اجتماعات مع الطلاب لنفس الغرض، وشكل لجنة للبحث ضمت طلاباً بين أعضائها.
٣. على الرغم من استخدام أفضل الممارسات ، انتهى الحال بالمجلس إلى كارثة. تمرد الطلاب بعد اختيار المجلس للمرشح غير الأصم رغم اعتراضاتهم. وبعد الاحتجاجات وإغلاق الحرم الجامعي نال الطلاب كل مطالبهم: وتم تعيين رئيس أصم، واستقال رئيس المجلس، وأعيد هيكلة المجلس ليضم أعضاء أكثر من الصم.

الحل؟

Panel Presentation on Effective Boards
King Fahd University of Petroleum and Minerals
Conference on Managing and Developing NGOs
William P. Ryan

Case #1

**Creating an Effective Board by Changing the Attitudes of the Executive Director –
International Development NGO**

Background:

- This 40 year-old NGO raises money from the public to fund community-based development projects in developing nations around the world.

Situation:

1. The board began having serious difficulties in 2008. At that time the board included five members who were founders of the organization and about 20 newer members.
2. The founding board members (and some others) disapproved of the organization's strategy. This minority favored funding 'bricks-and-mortar' projects that invested directly in new water systems, schools, hospitals, etc. But the ED and most newer board members favored investing in community empowerment – training leaders and helping community members make their own decisions, and argue for better services from their governments.
3. The board divided into factions. The founders and allies deeply mistrusted the ED. As a result, the board could not function as a team; and decision-making was always difficult.
4. To keep the founding members from taking control of the organization, the ED engaged in a number of 'handling behaviors': keeping real questions out of the boardroom; hiding problems that staff were struggling with; designing agendas so there was no time for discussion.

Analysis:

1. The ED was making the founding members the 'villain' of the story.
2. But it was her own behavior that caused most of the problems. By keeping real questions out of the boardroom and designing tightly controlled meetings – she made the founders more distrustful.

Solution?

Case #2
Structure Is Not Enough – Creating a Culture of Inquiry
Smithsonian Institution

Background:

1. This large, multi-site network of museums was founded as the “people’s museum” of the U.S., safeguarding and giving the public access to knowledge all about all aspects of American society – arts and culture, natural history, science and technology, and history.
2. The board is sophisticated, experienced, powerful, and wealthy. It has the profile many NGOs would envy.
3. The organization is subject to rigorous oversight: board of directors; US Congress; Government Accountability Office; media interest.

Problem:

1. In 2008, the Washington Post reported that the museum director was enriched with a huge salary; a huge housing allowance; and extraordinary benefits that included lavish travel on private jets for him and his wife. Much of this money should have been spent on the programs and exhibits of the museum.
2. The Washington Post then learned that the benefits were not properly approved the board. In response, the board ‘retroactively’ approved the measures.

Solution?

Case #3
Best Practices Are Not Enough – Gallaudet University

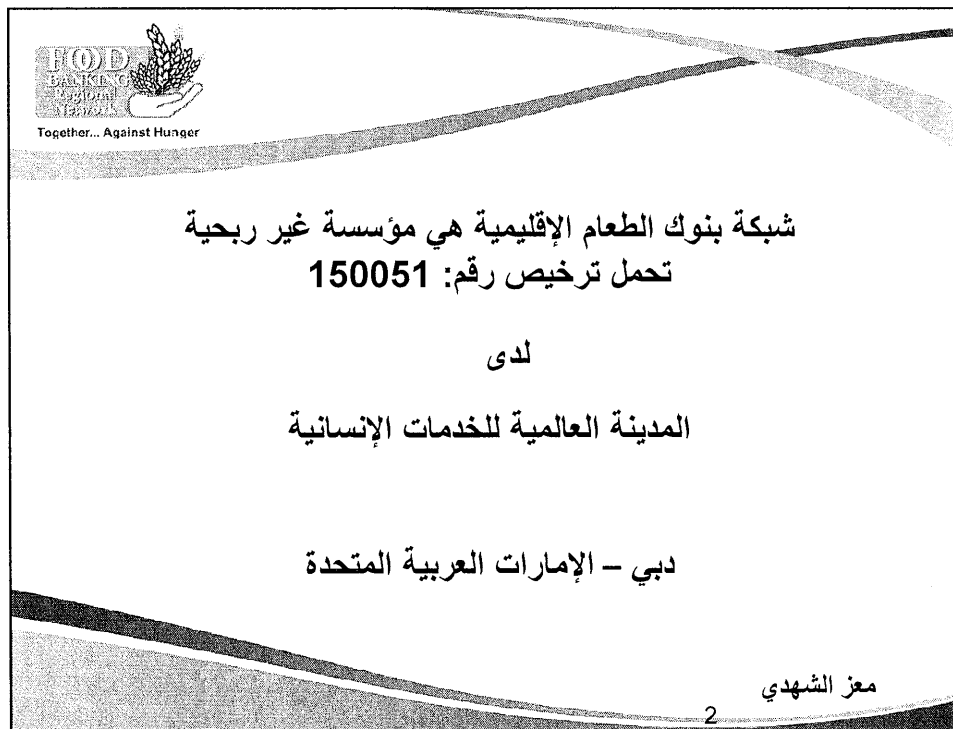
Background:

- Gallaudet University (GU) is a nonprofit university serving deaf students from around the world. It is not only an institution of learning, but is also considered the 'capital of the deaf world' because it promotes the goal of integrating deaf people into society.

Situation:

1. The University board was asked to choose a new president from among three candidates – two of whom were hearing and one of whom was deaf.
2. The board used all the recommended 'best practices' for hiring a new president: hired a professional search firm to identify promising candidates; held meetings with faculty hear what they wanted in a new president; held meetings with students for the same purpose; and formed a search committee that included students.
3. Despite using all these best practices, the board ended up with a disaster. Students rebelled after the board chose the hearing candidate over their objections. After holding protests and a shut-down of the campus, the students won all of their demands: The hearing president was dismissed; a deaf president hired; the chair of the board resigned; and the board was restructured to include more deaf members.

Solution?





رؤية ورسالة شبكة بنوك الطعام الإقليمية

رؤيتنا

أن تصبح المنطقة خالية من الجوع بحلول عام 2020

رسالتنا

القضاء على مشكلة الجوع من خلال وضع مجموعة متنوعة من البرامج طويلة الأجل في مجالات التنمية، والتوعية، والتثقيف، والتغذية من أجل دعم أجل دعم قضيتنا، وذلك عن طريق تأسيس بنوك الطعام بمختلف دول المنطقة بالتعاون مع الشركاء المحتملين من ذوي المصداقية بجميع القطاعات (الفردية، والحكومية، والتطوعية، والمدنية، والقطاع الخاص)

معز الشهدي

3



أول نموذج ناجح لبنوك الطعام

بنك الطعام المصري

بنك الطعام المصري هو نموذج فريد لبنوك الطعام وقد تم تأسيسه في عام 2006 للقضاء على الجوع وليس فقط لمجرد توزيع الطعام على العائلات الفقيرة

معز الشهدي

4

 برامجنا المستدامة					
برامج الغذاء	برامج التنمية	برامج التوعية	برامج الإغاثة	البرامج التطوعية	
برامج شهرية مستدامة التغذية المدرسية التغذية المدرسية برامج موسمية رمضان برنامج الأضحية	التغذية المدرسية	التوعية بالمهدر من الطعام بالفنادق والمطاعم	تواجد بنك الطعام المصري في أوقات الحوادث والكوارث الطبيعية	تطوع العائلات	
	البرامج التعليمية			برنامج جبل بنك الطعام المصري	
	التأهيل المهني والشركات متناهية الصغر	برنامج الأضحية		تطوع الشركات	
	الوعي السلوكي			تطوع الجامعات	

 إنجازاتنا					
نجاح بنك الطعام المصري في الوصول إلى جميع محافظات مصر					
النشاط	2006	2009	2010	2011	2012
التغذية الشهرية (الغذاء حافة)	10.000	100.000	120.000	150.000	180.000
التغذية الموسمية أثناء رمضان	50.000	350.000	750.550	350.000	1.200.000
لحوم الأضاحي (عدد الأسر)	36.000	500.000	1.000.000	1.200.000	1.500.000
اللحوم المعبأة مع الخضروات	60.000	3.000.000	8.500.000	12.000.000	15.000.000
المتطوعون	2.964	42.000	45.000	45.000	47.000

معز الشهدي

6

					
إنجازات بنك الطعام المصري					
2012	2011	2010	2009	2006	النشاط
4.000	2.465	1.600	891	160	عدد المؤسسات غير الربحية
150.000	45.000	37.800	10.000	-	حالات التنمية
10	10	5	-	-	المشروعات الضخمة (تطوير القرى)
15.5	15.0	17.2	17.00	1.22	الفنادق والمطاعم توزيع الوجبات الشهرية (بالمليون)
3.7 مليار جنيه مصري	2.51 مليار جنيه مصري	4.23 مليار جنيه مصري	4 مليار جنيه مصري	8.2 مليون جنيه مصري	إجمالي التبرعات
565 مليون \$	393 مليون \$	720 مليون \$	675 مليون \$	1.4 مليون \$	

	
الاستثمار هو الطريق الأمثل لتحقيق الاستدامة النموذج المصري أصبح بنك الطعام المصري من كبار المساهمين في كل من:	
* مصنع ورق ألومنيوم	* 3 مزارع تربية
* مصنع تعبئة	* شركة مركز اتصالات
* مصنع صلصة طماطم	* شركة توظيف عبر الهاتف
معز الشهدي	



الاستثمار هو الطريق الأمثل لتحقيق الاستدامة

- 100 فدان أرض للمنتجات الزراعية
- خط إنتاج لتعبئة اللحوم والخضروات
- تكوين شراكات مع الشركات العالمية

(شركة ستيل إيميدج مانيجمينت – مصنع اللحيمي – شركة فان دايز لألعاب الأطفال بالصين)

مراجع الحسابات الخارجي



معز الشهدي

9



التوصيات والالتزامات الرسمية

سبتمبر 2010 – منتدى القطاع الخاص التابع للأمم المتحدة للالتزام بالأهداف الإنمائية للألفية



UNITED NATIONS
PRIVATE SECTOR
FORUM 2010

MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS
12 SEPTEMBER, NEW YORK

«يلتزم بنك الطعام المصري (مصر) بمساعدة المنظمات المهمة بتطبيق نموذج وبرامجه بدول العالم الأخرى من أجل خدمة الفقراء»

معز الشهدي

10



أكتوبر 2012 – توصيات منظمة الفاو



Food and Agriculture Organization
of the United Nations

"تشجيع تبادل المعرفة وتنسيق ونشر الممارسات الجيدة والحماية الاجتماعية، وتنوعية الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية لاعتماد ودعم النجاحات، مثل تقديم تجربة بنك الطعام المصري في الاجتماعات العامة والاجتماعات بين فعاليات عروض الأمن الغذائي العالمي"

معز الشهدي

11



الشراكات الدولية لشبكة بنوك الطعام المحلية

شبكة بنوك الطعام الدولية



«كلانا متحمس جدا حول الفرص التي يمكن أن تنشأ عن هذا التعاون لتحقيق زيادة كبيرة في كمية الطعام التي تصل إلى الجوع في المنطقة»

معز الشهدي

12



تحالف مكافحة الفقر



«إن تحالف مكافحة الفقر يقدّر لبنك الطعام المصري دوره في تعزيز تنمية التحالفات في الشرق الأوسط وأفريقيا من خلال ضمان أن كل جميع بنوك الطعام التي يؤسسها بنك الطعام المصري ستنشئ تحالفا وطنيا»

معز الشهدي

13




"شراكة طويلة الأجل لبرامج التغذية والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى 1.5 مليون وجبة موسميا"



"بروتوكول لسبع سنوات لتنمية الوعي والتغذية السليمة"

معز الشهدي

14



HILTON
WORLDWIDE

"شراكة طويلة الأجل لتنفيذ برنامج توفير المواد الغذائية التابع لشبكة بنوك الطعام الإقليمية في جميع فنادق هيلتون"

Microsoft

"سبع سنوات من تدريب وتقديم البرمجيات المجانية للمؤسسات غير الحكومية تحت مظلة بنك الطعام"

معز الشهدي

15



Kellogg's

"تعمل كيلوج مع شبكة بنوك الطعام الإقليمية لمعالجة / القضاء على الجوع في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال مساعدة دعم نمو وتطور بنوك الطعام في المنطقة، كجزء من مبادرة كيلوج العالمية للقضاء على الجوع - وجبة الإفطار لأيام أفضل"

Yum!

«التبرع بوجبات طازجة وتوزيعها من خلال بنوك الغذاء في المنطقة»

معز الشهدي

16



بنوك الطعام التي تم تأسيسها في المنطقة

- بنك الطعام المصري 2006
- بنك الطعام السعودي 2011
- بنك الطعام العراقي 2011
- بنك الطعام السوري 2011
- بنك الطعام التونسي 2011
- بنك الطعام اللبناني 2012
- بنك الطعام الأردني 2012
- بنك الطعام بالسودان الشمالي 2012
- بنك الطعام الباكستاني 2012
- بنك الطعام الموريتاني 2012

معز الشهدي

17



بنوك الطعام التي تم تأسيسها في المنطقة

الأردن



معز الشهدي

18



FOD
FOOD
ORGANIZATION
OF
DEVELOPING
STATES
Together... Against Hunger

بنوك الطعام التي تم تأسيسها في المنطقة

Egyptian Food Bank helps launch Mauritania Food Bank

موريتانيا



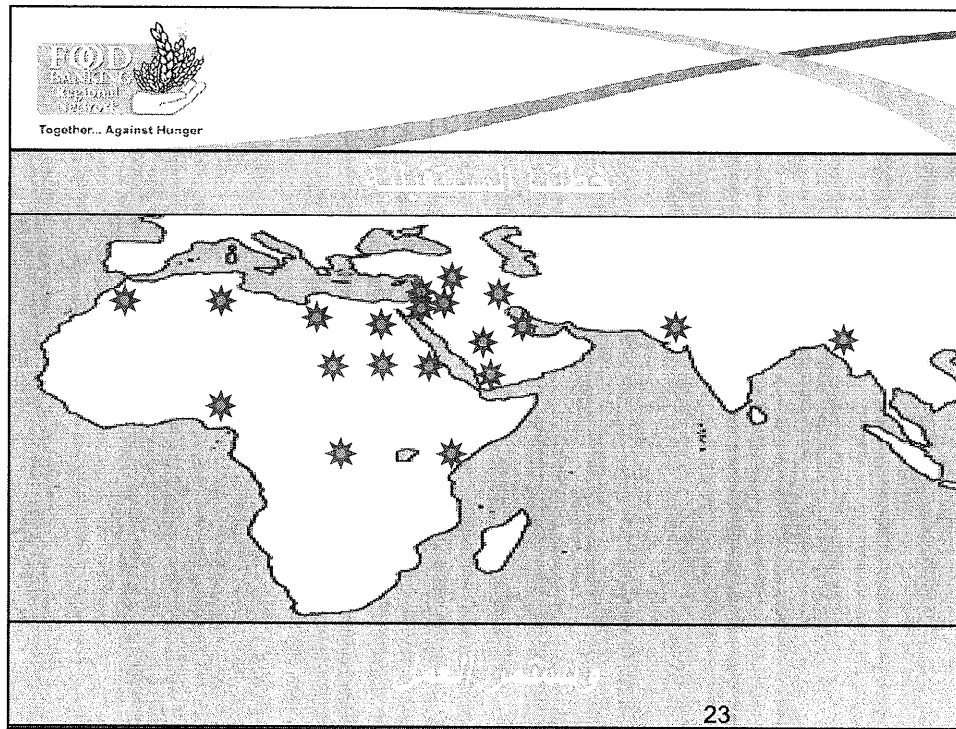
FOD
FOOD
ORGANIZATION
OF
DEVELOPING
STATES
Together... Against Hunger

بنوك الطعام المخطط إنشاؤها في المنطقة

- بنك الطعام بجنوب السودان
- بنك الطعام اليمني
- بنك الطعام البحريني
- بنك الطعام الليبي
- بنك الطعام المغربي
- بنك الطعام الكويتي
- بنك الطعام في تشاد
- بنك الطعام الكيني
- بنك الطعام بالكونغو الديمقراطية
- بنك الطعام بالبنجلاديش

معز الشهدي

22





بنك الشفاء المصري

تأسس في العام 2011 ويقدم خدمات الرعاية الصحية الكاملة مجاناً
للأسر الفقيرة المدرجة بقاعدة البيانات مثل:

- الفحص
- الأشعة السينية
- التحاليل
- الأدوية والعمليات الجراحية

معز الشهدي
24



بنك الكساء المصري

تأسس في العام 2012 ، يوفر الملابس والبطانيات والأثاث مجاناً
لقاعدة البيانات نفسها، والملابس مخفضة السعر للمصريين من
ذوي الدخل المنخفض جداً.

معز الشهدي
25



www.foodbankingregionalnetwork.com

شكراً لكم

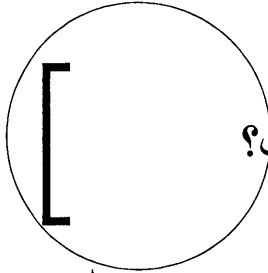
معز الشهدي
26

المخرجات: لماذا؟ لماذا الآن؟ وكيف؟
روبرت بينا

Outcomes: Why, Why Now, and How?
Robert Penna



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
King Fahd University of Petroleum & Minerals



النتائج: لماذا، ولماذا الآن، وكيف؟



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving



الأستاذ الدكتور / روبرت إم بينا

مستكشف الأعمال الخيرية

مؤلف كتاب: صندوق أدوات نتائج المنظمات غير الربحية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية

16 نوفمبر 2013

1



عالم جديد:



أصبحت فكرة مستوى أداء
المؤسسات الخيرية محل اهتمام
المناقشات الدائرة حول هذه
المؤسسات في مختلف أنحاء
العالم.

2

[وهذه فرصة هامة!]

يمكنك التعلم من أخطاء الآخرين ...
وتجنب هذه الأخطاء.

3

[النقطة الهامة رقم (1)]

■ ليست المخرجات، والنتائج، و"الأداء" هي ما نقوم
بفعله... بل هي ما يحدث بسبب ما نقوم بفعله.

4

[وضع المخرجات في السياق]

- فكروا فيها بوصفها المرحلة الثالثة للإدارة:
 - المرحلة 1 ... كانت إدارة العمال.
 - المرحلة 2 ... كانت محاولة إدارة العمل نفسه.
 - المرحلة 3 ... هي الجهد المبذول لإدارة جودة ونتائج هذا العمل.

5

[إذا ما الخطأ الذي حدث؟]

- في الولايات المتحدة
 - فكرة أن إنفاق الأموال و"إتاحة الخدمات" كافية.
 - فرضية أن البرامج ذات النوايا الحسنة "لا بد أن تنجح".
 - الامتثال.
 - التركيز على الأنشطة المنفذة وعدد المستفيدين.

6

[باختصار:]

■ لم يسأل أحد مطلقاً عن
المخرجات!

7

[العناصر الرئيسية المفقودة]

- استهداف مخرجات جيدة الصياغة واضحة المعالم.
- وضع نظرية تغيير ذات صياغة جيدة قابلة للاختبار.

8

[ما الذي اقترحه عليكم؟]

■ خمسة تغييرات فكرية أساسية:

1. التحول من فكرة "المؤسسة خيرية" إلى "الاستثمار الاجتماعي" والتوقف عن التفكير في المانحين أو الممولين والبدء في التفكير في المستثمرين!
2. التحول عن "الخدمات" والاتجاه نحو التغيير.
3. التحول عن الأنشطة والاتجاه نحو الأداء
4. تقليل التركيز على قياس الأداء، والاهتمام أكثر بإدارة الأداء.
5. تشجيع ودعم ثقافة التعلم.

9

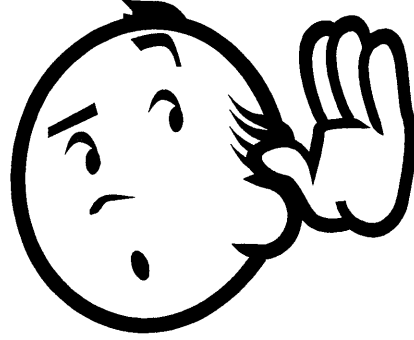
[فكرة أخيرة]

■ لمن يعتبرون أنفسهم "مستثمرين"

- يعد بناء القدرات عنصراً أساسياً في نجاح (أو فشل) هذه المؤسسات والبرامج التي يدعمونها. بناء القدرات ليس "ترفاً" أو "أمراً زائداً عن الحاجة"

10

الختام والأسئلة



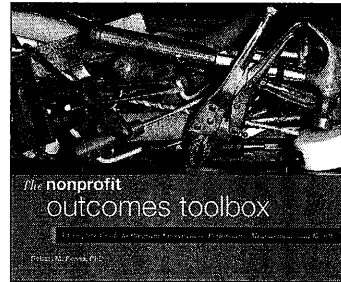
11

شكرا لكم على وقتكم وانتباهكم



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

Contact:
Dr. Robert Penna
PO Box 38081
Stuyvesant Station
Albany, NY 12203-8081
518-438-7502
rpenna@charitynavigator.org
drbob@outcomestoolbox.com



12

المخرجات: لماذا، لماذا الآن، وكيف؟

أولئك الذين سمعوا حديثي أمس يتذكرون قولتي بأن الحقائق الجديدة تحرك الجهات المانحة نحو طلب المزيد من المؤسسات الخيرية، والمطالبة بمزيد من المعلومات حول المؤسسات الخيرية على حد سواء. ولعلكم تذكرون أيضا أنه خلال ملاحظاتي ذكرت أن "مستكشف الأعمال الخيرية" يتجه نحو وضع تصنيف لتقييم أداء الجمعيات الخيرية. وأود أن نتعمق في هذا الموضوع أكثر قليلا اليوم... لأن المهم حقا ليس هو أن مستكشف الأعمال الخيرية يتحرك لإدخال اعتبارات الأداء في تصنيفاته، ولكن أنه وبشكل متزايد، أصبحت فكرة أداء المؤسسات الخيرية المحور الرئيس للنقاش حول هذه المؤسسات في جميع أنحاء العالم.

ما الذي يعنيه كل هذا الكلام ومدى أهميته وكيف وصل القطاع لمفترق الطرق هذا، وما الذي يستتبعه التركيز على الأداء، جميعها أسئلة هامة يتوجب على مجتمع المؤسسات غير الحكومية في المملكة ومركز تطوير المؤسسات غير الربحية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن أخذها في الاعتبار عند التفكير في مستقبل القطاع. كما أنني أراها فرصة ممتازة للمملكة لمعرفة وتجنب بعض الأخطاء التي ارتكبت في أماكن أخرى لاسيما في الولايات المتحدة. لذلك فسوف أقدم لكم نبذة تاريخية حتى يمكنكم تقدير أسباب وقوع بعض هذه الأخطاء وربما تلمس الطريق نحو تفاديها.

ولكن دعونا نبدأ بالأساسيات ... وأكثر الأسئلة أهمية هي: عندما نقول "أداء"، فإلى أي شيء نشير على وجه التحديد؟

وتستخدم مصطلحات "الأداء"، و"الناتج"، وعلى الأخص "المخرجات" بشكل متبادل إلى حد ما للإشارة إلى ما تنجزه المؤسسة فعلا. ولكن من المهم أن ندرك أننا لا نشير هنا إلى الأنشطة التي قد تكون المؤسسة أكملت، وإنما إلى ما حدث بسبب هذه الأنشطة، وهذا فارق هام، ولكن للأسف كانت العديد من المؤسسات غير الحكومية بطيئة في فهمه واستيعابه.

وكما هو الحال مع الكثير من الأشياء الأخرى التي أثرت في القطاع الخيري على مدى سنوات، بدأ الاهتمام بالناتج والمخرجات في مكان آخر، وفي هذه الحالة بدأ في عالم الشركات. لذلك ربما كان عالم الشركات هو المكان الذي يجب أن نبحث فيه للحصول على منظور تاريخي وأن نفهم كيف ولماذا تطور التركيز على المخرجات.

من الناحية التاريخية يمكن أن ننظر إلى الاهتمام بالمخرجات على أنه المرحلة الثالثة من الإدارة. ولنفكر في الأمر على النحو التالي:

- منذ الأيام الأولى للحضارة عندما كان العمل الفعلي عمل يدوي، كانت "الإدارة" - خصوصا إدارة المؤسسات التي تتطلب قوى عاملة - إلى حد كبير إدارة العمال. كان هناك عمالة قوية، وأخرى ضعيفة. وكانت هناك عمالة كادحة وأخرى كسولة. وكانت هناك عمالة موثوق بها، وأخرى لا يمكن الاعتماد عليها. وكان سبيل الحصول على المزيد من العمالة - الفكرة التي نسميها اليوم **الإنتاجية** ... ولكنه المفهوم الذي لم يطبق

في اللغة الإنجليزية على العمالة حتى عام ١٨٧٨ - هو حث العمالة على العمل بجدية أكبر، أو أسرع، أو لفترة أطول ... أو الحصول على المزيد من القوى العاملة. ويمكننا اعتبار أن هذه كانت المرحلة الأولى من الإدارة، وأنها استمرت حرفياً لآلاف السنين حتى بزوغ فجر الثورة الصناعية.

- مع ظهور الثورة الصناعية تغير شيء أساسي وعميق معاً ويعتقد الكثيرون أنه أثمر خير نتاجه في خطوط تجميع المصنع الذي اشتهر بفضل هنري فورد. ففي حين كانت إدارة العمالة لا تزال مهمة، تركّز اهتمام جديد على إدارة العمل نفسه: كيف يمكن للمهام الجاري تنفيذها- العمل - أن تنفذ بشكل أكثر كفاءة وأسرع من خلال عدد أقل من العمال وبتكلفة أقل؟ أدى هذا المفهوم والتفكير المرافق له إلى ما أصبح يعرف باسم "حركة الكفاءة" في الولايات المتحدة، و"الكفاءة الوطنية" في بريطانيا، ونظام الترشيح والتحقيق من ساعات العمل (REFA) في ألمانيا. وربما كان أشهر داعم لهذا التفكير رجل اسمه فريدريك تاييلور، الذي اشتهر بتتبعه الفعلي للعمال بساعة إيقاف. وتمثلت فكرة تاييلور في وجود طريقة محددة - أسماها الطريقة "العلمية" - للقيام بجميع العمل الذي يتعين القيام به. القضاء على ما لا لزوم له، ودمج الأمور في عدد أقل من الخطوات، وإعادة تصميم أدوات وأماكن العمل، وهيكلة الممارسات بدقة، وكما قال فسوف يتم عمل المزيد ... وسوف يتم إنتاج المزيد. وعلى الرغم من أن العنصر البشري غائب إلى حد كبير في هذه العملية، فإن تاييلور وفكره، وأولئك الذين اتبعوا نهجه حققوا بالفعل زيادة مذهلة في الانتاج اليومي للمواد الغذائية. ثم أصبح هذا التركيز على العمل ما يمكن أن نسميه المرحلة الثانية من الإدارة، وثمة تطور مهم جداً في التفكير بشأن العمل الذي تقوم به المؤسسات الخيرية ... وهو موضوع سنعود إليه خلال بضع دقائق.
- ولكن للمضي قدماً ... رافق التركيز في المرحلة الثانية و الاهتمام بجعل العمل أكثر كفاءة، شعار غير معلن لا لبس فيها وهو المزيد! ... المزيد من الدقيق المطحون، والمزيد من السيارات المنتجة، والمزيد من الأحذية، والطاولات، والمنتجات من كل نوع. كان التفكير في ذلك الوقت أن من ينتج معظم السلع بكفاءة أكبر يفوز في اللعبة الرأسمالية. وعانت هذه النظرية من العديد من المشاكل، كان أحدها هو أنه بغض النظر عما تنتج، فهناك شخص آخر في مكان آخر ينتج الشيء نفسه أيضاً... وبفضل التقدم في النقل المحلي، والعابر للقارات، والنقل الدولي في نهاية المطاف، فإن هذا المنتج يمكن أن يصل إلى الأسواق الخاصة بك. وفجأة فقدت كلمة المزيد قوتها التي لا جدال فيها وبريقها. فجأة أصبح "المزيد" غير كافياً. وسريعاً ما استبدلت كلمة "المزيد" لتحل محلها فكرة جديدة: الأفضل. فمهما كانت السلعة أو الخدمة التي تنتجها، سرعان ما أدرك الناس أنه من أجل بقاء المنتج أو الخدمة التي تقدمها فإنها يجب أن تكون "أفضل" من منافسيها. وتمثل المفتاح - والمشكلة الكبرى - في تحديد ما تعنيه كلمة "أفضل" بالضبط، وحمل النظام الخاص بك على الوفاء باستمرار بهذا المعيار. وكان هذا فجر التركيز على المخرجات... مخرجات العمل، ومخرجات هذا النظام، مما أدى إلى جودة المنتج. ثم أصبح هذا ما يمكن أن نسميه المرحلة الثالثة من الإدارة ... إدارة مخرجات أو ناتج النظام. وهو العصر الذي لا نزال نعيش فيه اليوم.

من إدارة الجودة الشاملة إلى نظام تويوتا إلى نظام سيجما-6، تم تطبيق هذا المنظور الجديد والفكر الجديد للشركات في جميع أنحاء العالم. ومن هنا انتشر المفهوم في مجالات الطب والصحة النفسية، حيث لم يعد أرباب هذه المهن يتحدثون ببساطة عن العلاج، ولكن عن "مخرجات المرضى". وأخيرا وفي ظل إنفاق مليارات الدولارات على البرامج الاجتماعية في الولايات المتحدة، وفي بريطانيا، ومن قبل المؤسسات غير الحكومية في أفريقيا وأمريكا اللاتينية، وآسيا، من بدأ عدد ليس بالقليل من الناس يسأل ليس فقط عن الكفاءة، بل عن جودة وفعالية ما يتعلق بعمل المؤسسات التي يسميها الكثير من الناس منظمات خيرية. وكان السؤال الأساسي للغاية هو: ما الذي نحققه من خلال تبرعاتنا؟

منذ البداية كان هذا سؤال تصعب الإجابة عليه، جزئياً بسبب غياب المعايير المألوفة مثل الربح، وحصة السوق، وسعر السهم عن مجال العمل الاجتماعي، ولكن أيضاً لأنه من الناحية التاريخية لم يكن هذا السؤال قد سألته أي شخص من قبل. وفي هذا الصدد يعد مثال الولايات المتحدة مفيداً.

ولعل بعضكم يتذكر اسم الرئيس ليندون جونسون؛ والقليل منكم قد يكون على دراية بما أسماه حربه على الفقر، وهو برنامج فدرالي هائل وضع تصوره ونفذه. وكانت النظرية وراء هذا البرنامج - وهي نظرية شاعت في منتصف وأواخر ستينيات القرن العشرين - أنه بزيادة الإنفاق بشكل كبير على برامج التعليم والتدريب المهني، ومحو الأمية، وما يماثلها، فإن مشاكل مثل عدم المساواة العرقية، والبطالة، والجريمة، والأحياء الفقيرة داخل المدن يمكن القضاء عليها. ولكن بعد عشر سنوات من هذه السياسات، لم يتحقق سوى القليل في سبيل تحسين أي من هذه المشكلات، لذلك فبعد تجربة فكرة إنفاق المزيد من المال، ظهرت للحكومة والمؤسسات الخيرية فكرة جديدة: التمويل الفئوي. حيث قرروا أن السبب وراء عدم استئصال مشاكلنا الاجتماعية هو أن الأموال لم تتفق بما يكفي على وجه التحديد ... وأن ما كان مطلوباً هو قواعد جديدة لإنفاق المال فقط على برامج محددة تهدف إلى معالجة مشاكل محددة، وبين نسيج سكاني محدد فقط. ولكن مازال ليس هناك سوى القليل من التحسن الملموس.

وقد دفع هذا الأمر كلا من الحكومة والمؤسسات الخيرية - وخاصة الحكومة بكافة مستوياتها في الولايات المتحدة - لإطلاق ما اعتبره شخصياً طريقاً كارثياً مسدوداً: عصر الامتثال وحصر أعداد المستفيدين، حيث تم في ظل المبادئ التوجيهية الصارمة لكل شيء، والعديد من النماذج التي ينبغي تعيّناتها، تصنيف المؤسسات الخيرية وتمويلها بناء على مدى نجاحها في إتباع القواعد، ومدى التزامها بإكمال تعبئة النماذج، وعدد المستفيدين من خدماتها. وبدأنا باحتساب عدد ما يعرف باسم "وحدات الخدمة" وكلما زاد العدد الذي تستطيع المؤسسة الخيرية توثيقه، كلما زادت فرصها في الحصول على التمويل. وللأسف فإن النتيجة الوحيدة من هذا الأمر كانت البيروقراطية المتضخمة إلى حد كبير في كل شيء، والمزيد من المال الضائع.

وعندما ننظر إلى الوراء على تلك الفترة يجب علينا أن نسأل لماذا؟

كان يتولى مسئولية هذه البرامج أناس مناسبون ويتمتعون بالذكاء في نفس الوقت، وكنا نعمل بجدية في بيوت البر. ولكن لماذا لم تتحسن الأمور؟

اتضح أن الجواب هو أن كل هؤلاء الناس الأذكياء ذوي النية الحسنة طرحوا الأسئلة الخطأ ... حيث لم يحدث أثناء كل هذا - كما ستلاحظون - أن سأل أي شخص عن فعالية ... مخرجات البرامج التي كنا ندعمها. لقد كنا نركز على عدد المستفيدين، والامتثال، والتوزيع الجغرافي وسهولة الوصول إلى الخدمات. وكنا نبحت في نسبة الدولارات التي تنفق على الطفل الواحد، وعلى المجتمع الواحد. وكنا نبحت في كل شيء ما عدا إحداث تلك الخدمات بالفعل لأي فرق من عدمه.

وفي الواقع توصل رجل اسمه إدوارد سوشمان بعد دراسة أربعين عاما من الإنفاق الفيدرالي على البرامج الاجتماعية في الولايات إلى استنتاج أنه لا يمكن فعليا تقييم أي من هذه المؤسسات فيما يتعلق بالإنجازات، لأنه لم يتم تصميمها لإنجاز أي شيء في الأساس. كما ذكر أنه بدلا من ذلك كانت معظم المؤسسات تتمتع بحسن السمعة ولكنها طبقت أفكارا غامضة جزافا لحل مشاكل غامضة الفهم، وقد استنتج أن تركيز هذه البرامج تركيز على النشاط ... وللأسف لم يفكر أحد في النظر إلى المخرجات.

فإلى أي مستوى سيء وصلنا؟

ولقد كتب زميل وصديق لي أكن له كل الاحترام والإعجاب وهو الدكتور ديفيد هنتر يقول أنه يصعب التوصل إلى أدلة على أن أي من المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة على الإطلاق قدمت أي خير على الإطلاق^[1]. وربما كان ديفيد قد بالغ في الأمر، ولكنه وإدوارد سوشمان كانا على صواب بخصوص أمر واحد: معظم البرامج التي درسوها - والتي كان معظمها في الواقع برامج لمؤسسات خيرية في الولايات المتحدة وأماكن أخرى - تبين لهما أنها تقتقر إلى كل من نظرية تغيير ونتيجة أو أكثر محددة جيدا.

ما هي "نظرية التغيير"؟ وهو مصطلح أنا متأكد من أن معظمكم قد سمع به، ولكن ماذا يعني حقا؟

ببساطة شديدة، فإن نظرية التغيير هي بيان يذكر على وجه التحديد لماذا سينجح برنامج عمل معين، ولماذا سوف يسفر عن نتائج أو مخرجات مستهدفة وصريحة ومحددة جيدا. وتتحدانا نظرية التغيير أن لا نفعل شيئا تجاه مشكلة فحسب، ولكن أن نحدث تغيير حقيقي ومستدام وقابل للقياس وقابل للإثبات بخصوص المشكلة. وعلاوة على ذلك فإنها تدعو إلى وضع خطة منهجية قابلة للقياس - "خارطة طريق" إذا صح التعبير - عن الكيفية التي سوف نحول بها الوضع القائم اليوم إلى وضع أحسن محدد وواضح ومفهوم ومعقول في غضون فترة معينة من الوقت. وهو أمر يمكن ويجب أن تكون مقدماته وافتراضاته تدعو للتحدي. ويتوجب أن نبحت عن الأدلة التي تدعم فكرة عمل البرنامج أو التدخل المقترح. وفوق كل شيء فإنها تدعو إلى بيان مخرجات واضحة لا لبس فيها ... يمثل الوعد الذي نقدمه لأولئك الذين يدعموننا عما سوف نقوم بتحقيقه.

وللأسف فإن مفهوم نظرية التغيير كان مفقودا إلى حد كبير في معظم المشاريع الخيرية في الولايات المتحدة لفترة طويلة جدا.

لماذا كان ذلك، وما هي الدروس التي نتعلمها من هذه التجربة؟

يكنم الجواب في أصل معظم المشاريع الخيرية في الولايات المتحدة والعديد من الأماكن الأخرى كذلك. حيث كانت الغالبية العظمى من المشاريع الخيرية في الولايات المتحدة وبريطانيا وأماكن أخرى قائمة على ما يمكن أن نسميه "الأساس الإيماني"، وبعبارة أخرى كانت عبارة عن جهود كيانات دينية لمعالجة المشاكل الاجتماعية المحلية. وفي وقت لاحق انضمت إلى هذه الجهود جهود من يمكن أن نسميهم "المواطنون المهتمون"، وبمصطلحات اليوم "الناشطون". وفي الولايات المتحدة تناول هؤلاء الناس قضايا تتراوح من الجريمة إلى الفقر في المناطق الحضرية، ومن الأمية إلى الأطفال المنبوذين. وهؤلاء الناس كانوا يتمتعون بحسن النية، لكنهم لم يمكنهم الاستفادة من بيانات اليوم التي تحركها الأدلة، أو عمل المتخصصين في مجالات علم الاجتماع، وبناء المجتمع، وعلم النفس، أو غيرها من التخصصات التي يمكن الاعتماد عليها. لذلك بذلوا أفضل ما لديهم حتى وإن كانت جهودهم غير فعالة إلى حد كبير. ولكن الأهم بالنسبة لقضيتنا كان المنهج الذي اتبعوه: حددوا مشكلة ثم أثاروا انتباه الناس وحاولوا جمع الموارد اللازمة لمعالجة هذه المشكلة. ولم يسألهم أحد عن المخرجات؛ ومن جانبهم استمروا فقط في الإشارة إلى استمرار وجود مثل هذه المشاكل.

ولم يحدث ذلك سوى في عام ١٨٧٤ حيث تم لأول مرة بذل الجهود المتضافرة لجمع المعلومات البرنامجية بشأن فعالية السياسات العامة في الولايات المتحدة، كما لم يحدث قبل عام ١٩٠٧ أن بدأ مكتب مدينة نيويورك للبحوث البلدية في جمع بيانات عن الأوضاع الاجتماعية. وتزامنت هذه الفترة تقريبا مع "حركة الكفاءة" التي ذكرتها قبل قليل. ولكن كان أحد المخرجات المؤسفة لهذه الحركة الإيمان الأعمى بفعالية هذه البرامج والثقة التي لا تحتاج "برهان" [٢] لنجاح هذه البرامج من عدمه. بل على العكس كان النشاط هو بؤرة الاهتمام، لأنه كان هناك افتراض ضمني بأن محترفي العمل الاجتماعي ذوي الخبرة بفهم المشاكل الاجتماعية لن يجدوا مشكلة في تغيير الظروف السلبية من خلال السياسات الاجتماعية، والعمل الاجتماعي، والتدخل المباشر. وكان مفتاح طريقة التفكير هذه هو جعل الخدمات متاحة والعمل على تطبيق تلك الخدمات. وكلما كنا أكثر انشغالا كان ذلك أفضل ... والأشياء الجيدة "حتمًا" من المفترض أن تنتج عن كل ذلك. وكان هذا التفكير هو الملهم لحرب الرئيس جونسون على الفقر التي حققت نتائج ذكرناها سابقا.

وإذا نظرنا إلى كل هذه الأمور معا يمكننا أن نرى أن القطاع الخيري في الولايات المتحدة انتقل خلال - وأهدر الكثير من الوقت والمال على - سلسلة من التركيز على المشاكل القائمة، والأنشطة التي يجري الاضطلاع بها، والعمليات التي من خلالها سعت الجمعيات الخيرية للحصول على التمويل وإنفاقه. ولكن لم يحدث أبدا طوال ذلك التاريخ الطويل من أكثر من مائتي سنة مما يمكن أن نسميه "العمل الخيري"، أن تم التركيز من قبل أي شخص في أي وقت مضى على المخرجات.

فماذا نستفيد من دروس الماضي هذه؟

أود أن أقترح ما يلي:

١. بغض النظر عن مدى حسن النية، فإن المؤسسات الخيرية التي تفتقر إلى قاعدة أدلة ثابتة ونظرية تغيير سليمة مصيرها الفشل.
٢. لا يمكن ولا ينبغي أن تكون المؤسسات غير الحكومية ولا أولئك الذين يدعمونها راضين عن التركيز على المشاكل، والأنشطة المنفذة لمعالجة تلك المشاكل، أو عن مدى امتثال المؤسسة "بإتباع القواعد" بشأن إنفاق الأموال التي تتلقاها. لأنه لا شيء يهم بقدر المخرجات التي تحققها ... وهذه هي التي يجب أن تكون موثقة ومدروسة.
٣. لا الخطأ ولا التدخل يمكنهما ببساطة أن "يفترضا" للعمل. وبعض أدلة النجاح لا يجب فقط طلبها بل توفيرها.

وإذا وعي القطاع الخيري في المملكة هذه الدروس على الأقل، فإنه سيتجنب الأخطاء والوقت الضائع والفرص الضائعة التي عانت منها القطاعات الخيرية في الغرب لسنوات عديدة وطويلة.

ولكن ما الذي يلزم لتنفيذ هذه التغييرات؟

أود أن أقترح ما يلي:

هناك خمسة تحولات فكرية أنصحكم بها هي التالي:

أ. البدء بالتفكير في "المؤسسة الخيرية" على أساس تنظيمي بأنها "استثمار اجتماعي". وأنا أقدر تماماً مفهوم الزكاة - أحد أركان الإسلام الخمسة - وأعلم عن الصدقة وتعاليم القرآن الكريم التي تدعو إلى الإحسان للفقراء والمعوزين، فهذا واجب شخصي ومجتمعي على حد سواء، ونحن ندرك ونحترم ذلك. ولكن بالنسبة للمؤسسات غير الحكومية أود أن أقترح أن تتقدم الفكرة خطوة إضافية إلى الأمام، وأن يعد استغلال الموارد من خلال المؤسسات غير الحكومية تحرك "فيما وراء المؤسسات الخيرية"، واستثمار في مستقبل المملكة. وفي مقال نشر العام الماضي تحت عنوان "تقوية قطاع التنمية الاجتماعية بالسعودية"،^[٣] لاحظت الدكتورة ناتاشا ماتيتش وصاحبة السمو الملكي الأميرة البندري بنت عبد الرحمن الفيصل المديرية العامة لمؤسسة الملك خالد الخيرية أنه في حين يحقق التبرع الخيري السنوي في المملكة معدلات هي الأعلى في العالم - من ١,٥ إلى ٢,٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بـ ٠,٥ إلى ١,٠٪ في معظم البلدان الغربية - يظل أثر هذه التبرعات ضعيفاً. ووفقاً لإحصاءات منقولة عن الكاتبتين لا يحقق النتيجة والتأثير المستهدف سوى عشرين سنناً من كل دولار خيري يتبرع به في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من أن أسباب ذلك قد تكون متنوعة، فإن أحد الحلول التي نادت بها الدكتورة ماتيتش وصاحبة السمو الملكي كان "تغيير العقلية من عقلية التبرع الخيري إلى التنمية الاجتماعية. والتزاماً بأسلوب تفكيرهما أود التحرك خطوة أبعد إلى الأمام وأنا أستخدم كلمة "الاستثمار" لسبب واحد محدد: وهو أنه في مفهوم "التبرع الخيري" ينحصر التركيز على العطاء، ومن ثم لا يتوقع في المقابل أي شيء، ولكن بالنسبة لمفهوم "الاستثمار" فإن العائد يكون متوقعاً ومستحقاً على حد سواء. وعلى هذا النحو أنا لا أدعو إلى حرمان أولئك الذين تبرعون من الدوافع الدينية أو

الخيرية، بل أود أن أقترح على المؤسسات غير الحكومية اعتبار هذه الموارد استثمار ... يجب أن ينفق بحكمة وينتج منه عائداً ملموساً. وكجزء من هذا التفكير أود أيضاً اقتراح التحول بعيداً عن مفهوم "الممولين" خصوصاً عند التفكير في الحكومة أو الأفراد الأثرياء الذين يقدمون التبرعات الخيرية، والتوجه نحو مفهوم "المستثمرين". لماذا؟ لأن الكلمات لها قوة، ومفهوم "الممولين" يعزز فكرة أن هذه الموارد عبارة عن هدية، أما كلمة "المستثمر" فتشمل فكرة واضحة عن عائد يتحقق من هذا الاستثمار.

ب. الفكرة الثانية التي اقترحها هي دراسة متأنية لما يجب أن يكون عليه العائد؛ وما هي طبيعته إن صح التعبير. وأود أن أقول أن "المستثمرين الاجتماعيين" لا يستثمرون فقط من أجل جعل الخدمات متاحة، فقد كان ذلك خطأ ارتكبه الولايات المتحدة لمدة قرن كامل. وبدلاً من ذلك أود أن أقول لكم أن ما يستثمر فيه المستثمرون الاجتماعيون في الواقع هو **التغيير** : أي التغيير الملموس، والتحسين الإيجابي في هذه الحالة.

وفي اللغة الإنجليزية تعرف التغييرات التي قد نتناولها اختصاراً باسم معايير "باك": التغييرات في السلوك، والموقف، والظروف، والمعرفة، والحالة التي من أجلها أنشأت المؤسسة الخيرية. وأنا لا أعرف ما المقابل العربي لهذه المصطلحات، ولكني أقترح أن نحاولوا تكيف هذه الأفكار مع كل من لغتكم وتفكيركم. وخلاصة القول فإن الفكرة هي أننا لا نقوم بتقديم الخدمات فحسب، بل نعمل على إحداث التغيير ... ودرجة نجاحنا في ذلك هي التي ينبغي أن تكون أساس طلبنا للمزيد من الموارد.

ج. يترتب على ذلك أننا إذا أردنا التغيير فسينتج عن ذلك أداؤنا، وليس مجرد أنشطة ينبغي أن نركز عليها، وأن نسلط عليها الضوء، وأن نقاسمها مع مستثمرينا. هذا هو التحول الفكري الثالث الذي أنصحكم به.

د. أسلوب التفكير الرابع الذي أود أن أقترحه عليكم هو تجنب التركيز على قياس الأداء الذي نسمع عنه كثيراً اليوم، والبدء على الأقل في البداية، بالتفكير في **إدارة الأداء**. ما هي أوجه الاختلاف، وما أهمية هذا؟

هناك العديد من أدوات البرمجيات الممتازة والقوية المتاحة اليوم يمكنني أن أوصي بثلاثة منها لكم على وجه الخصوص ^[4]. وكل هذه الأدوات تستطيع تتبع وتوثيق كل شيء عن العملاء الذين يعملون معهم. وهي أدوات جيدة ومناسبة لأغراضها وينبغي أن تستخدم. ولكن إذا ركزنا على القياس، وفقدنا التركيز على **إدارة الطريق إلى النجاح**، فما الذي سوف نقيسه؟ إن القياس الممتاز والمفصل لبرنامج فشل في تحقيق أهدافه لا يعد انتصاراً. ويجب أن تدار برامجنا - والمبادرات التي نقوم بها - **نحو النجاح** إذا أردنا تحقيق الإنجازات التي نعد مستثمرينا بها.

هـ. من أجل تحقيق بذلك وإدارة البرامج بنجاح أقترح عليكم عدم البدء فقط بالتفكير بالمنتجات، ولكن البدء في تطبيق منهج يركز على المخرجات في عملكم. وكما لاحظنا في بداية حديثي فإن المخرجات ليست ما نفعله ... بل هي نتائج ما يحدث بسبب ما نفعله. وبالتالي فإن السؤال

الذي يتعين طرحه حول كل برنامج وكل تدخل، وكل مبادرة ليس ماذا سنفعل؟ ولكن كيف سيغير هذا من الأمور القائمة؟

وتتضح أهمية نظرية التغيير عند وضع خطة لإحداث هذا الاختلاف: كيف سيحدث هذا البرنامج، أو هذا التدخل، أو هذه المبادرة التغييرات التي نسعى إليها؛ وما الذي يجعلنا نعتقد أن هذا سينجح؟

ولكن أهم من كل شيء يركز منهج المخرجات على تحديد الهدف. وهو لا يبدأ البداية المألوفة والتقليدية - ما هي المشكلة، وماذا سنفعل تجاهها - وإنما يبدأ بالنهاية: ما الفرق الذي نريد حقا أن نراه هنا؟ وكيف يمكننا وصفه؟ وكم نحتاج من تفاصيل؟ إن منهج المخرجات مختلف لأنه لا يتوقف فقط على القضاء على مشكلة، بل يسعى لتحديد وتعزيز وتتبع التقدم الحاصل بخصوص الأمور التي سوف تحدث بعد أن تحل المشكلة. وكمثال على ذلك دعونا نأخذ قضية للأسف لا تزال شائعة في العديد من الأماكن في جميع أنحاء العالم: الأمية. منهج حل المشكلة التقليدي لمعالجة هذه الحالة ينظر إلى هذه المشكلة وكأنها "جوني لا يستطيع القراءة"، وإلى الحل وكأنه "جوني يستطيع القراءة". أما منهج المخرجات فلا ترضيه فقط حقيقة أن جوني يستطيع القراءة ... فهذا ليس إلا قياس للكفاءة الفنية. ولكن منهج المخرجات يتطلع إلى الحالة التي لا يمكن بها "أن يستطيع جوني القراءة" فحسب، بل أن يقرأ جوني بالفعل، وأن يستفيد جوني من القراءة، ويتحسن مستواه في المدرسة، ويستمر في المدرسة، وربما يتجنب الاحتمالات الإحصائية لترك المدرسة، وعدم امتلاك المهارات، وأن يصبح عاطلا عن العمل، وهي المشكلات التي تحيط بمجموعته السكانية.

وبصورة مشابهة، إذا كان التحدي هو البطالة، لا يبدأ منهج المخرجات بفكرة "دعونا نعطي هؤلاء الناس تدريباً" أو "دعونا نجد لهم وظيفة"، ولكن بدلاً من ذلك يبدأ بالنظر إلى الطريق وقول: "إن هدفنا - النتيجة التي سوف نحققها - تدريب وتوظيف هؤلاء الناس بحيث أنه بعد ٦ أشهر من الآن لا يزال X٪ يحتفظ بوظيفته". وبعد تحديد ذلك كهدف تتغير المهمة، ويتغير التفكير والتخطيط، لأننا الآن يجب أن نسأل بالضبط ماذا نحتاج ليس لتدريب الناس وتوظيفهم فحسب، بل ماذا نحتاج القيام به لضمان استمرارهم في العمل لمدة ستة أشهر.

ولكن الأمر كله يعتمد على وجود مخرجات واضحة المعالم منذ البداية.

كما ينبغي وجود مواصفات للمخرجات الجيدة بحيث - على سبيل المثال - تكون ذات مغزى ومستدامة وقابلة للإثبات، وأن تكون مرتبطة بعدد معين من المستفيدين ويتم إنجازها في غضون فترة محددة. ويوجد أيضا وسيلة تسمى "بيان المخرجات"، لتحديد هذه الأهداف حتى يتمكن جميع أصحاب العلاقة من الفهم الدقيق لما تعد بانجازه. وأخيرا هنالك الأدوات المتاحة التي يمكن من خلالها أن نتعلم ونطبقها على هذا العمل.

ما هي هذه الأدوات؟

هناك أطر وأنظمة - إن صح التعبير - لتنظيم التفكير حول تطبيق واستخدام المخرجات في العمل الذي تقوم به . يوجد أدوات أو أطر تكمن قوتها في المساعدة على تحديد مخرجات أحد البرامج والمساعدة على التأكد من أن المؤسسة مستعدة لتنفيذ العمل الذي تضطلع به. وهناك أدوات مفيدة بشكل خاص للإدارة نحو المخرجات وتتبع التقدم الحاصل في تحقيق هذه المخرجات. وهناك أدوات يتم استخدامها خصيصاً لإعداد التقارير وتوضيح الإنجازات، وهناك أدوات مفيدة لتحليل المؤسسات وأسلوب عملها.

وآمل أن لا تظنوا أنني أقوم بالدعاية لنفسي عندما أشير إلى أن إحدى طرق معرفة المزيد عن هذه الأدوات هو كتابي بعنوان "صندوق أدوات مخرجات المؤسسات غير الربحية". وكثيراً ما أسأل - وفي الواقع سئلت هنا أيضاً - لماذا اخترت كلمة " صندوق أدوات " في عنوان الكتاب، و ماذا يعني ذلك؟ وسأحاول الإجابة على هذا السؤال.

أثناء عملي السابق مع المؤسسات غير الربحية أدركت بأن هناك بالفعل جميع الأطر وجميع "الأدوات" التي ذكرتها آنفاً . ولسوء الحظ تم تدريس كل هذه الأشياء تقريباً بشكل منفصل ودون أي إشارة على الإطلاق إلى الأطر والأدوات الأخرى. ولكنني أرى أنه من المفروض أن تكون المؤسسات غير الحكومية والمؤسسات غير الربحية ، والمؤسسات الخيرية المتنوعة قادرة على استخدام هذه الأدوات بتوليها حسب الحاجة وحسب ظروف كل كيان. وكما يمتلك المرء صندوق أدوات يحتوي على أدوات مختلفة لها أسماء تجارية مختلفة ، ولكنها كلها يمكن استخدامها مع للقيام بوظيفة ما، فبالمثل أعتقد أنه يتوجب على المؤسسات غير الربحية أن تكون قادرة على "المزج والمطابقة" بين أطر مخرجات وأدوات مختلفة للعمل مع المخرجات. ولم يكن هذا فقط هو منهجي بالكتاب، بل كان السبب في أنني كتبت في الأساس: لمساعدة المؤسسات غير الربحية صغيرة ومتوسطة الحجم في قدرتها الناشئة على العمل مع منهج المخرجات.

ولكن بغض النظر عن أي منهج ستستخدمونه في نهاية المطاف، فالمهم الآن هو الاعتراف بأن اتباع منهج المخرجات يمكن أن يكون جزءاً أساسياً من القاعدة الذي يمكن أن يبنى عليها مستقبل المؤسسات غير الحكومية في المملكة.

و. التحول الفكري الخامس الذي اقترحه هو أن يصبح هذا القطاع ثقافة تعلم. إن الغالبية العظمى من المؤسسات غير الربحية لا تستفيد من تجربتها الخاصة - والآن لدينا القدرة على تبادل المناهج الناجحة مع الآخرين - لأنها لا تخصص وقتاً للتعلم مما فعلته. وفي الواقع كانت إحدى العبارتين اللتين قيلتا لي ولا أنساهما على مدار مسيرتي مع المؤسسات غير الربحية لامرأة قالت لي "إننا مشغولون جداً وليس لدينا وقت للتعلم". وهناك العديد من الدروس المستفادة من النظم متاحة لكم لدراستها والنظر فيها، ولقد ذكرت العديد منها في كتابي وأقترح أن تقوموا على الأقل بالتفكير فيها.

ان مفهوم الدروس المستفادة هو ببساطة: تكرار الممارسات الناجحة وتجنب الفاشلة. إن الأمر يبدو بسيطاً بما فيه الكفاية، ولكني أستطيع أن أقول لكم أن الغالبية العظمى من المؤسسات غير الربحية لا تستخدم هذه الممارسة البسيطة. بل إن عددا كبيرا جدا منهم يتعاملون مع كل حالة كما لو كانوا هم أول من واجهوا ذلك، وكما لو أنهم هم الوحيدون القادرون على تصور حل لها. وللأسف يؤدي هذا في كثير من الأحيان إلى ارتكاب أخطاء لا داعي لها، وإلى عدم تنفيذ الحلول المثبتة، وإلى الكثير من الوقت الضائع، وكما نقول "إعادة اختراع العجلة". ومن المفيد أن نعلم أن بعض أكبر وأنجح المؤسسات في العالم، مثل جنرال إلكتريك والجيش الأمريكي، لديهم نظم دروس مستفادة رسمية مطبقة بالفعل. ومن المؤسف أن الكثير من زملائنا إما لا يجدون حاجة لهذه الممارسة، أو يرفضون تخصيص الموارد لذلك.

وأخيراً ، أود أن أشارككم فكرة من يمثلون من سميناهم "المستثمرين"، ومن يمثلون المؤسسات والجمعيات الخيرية، أو ربما يمثلون الأفراد العاملين في مجال العمل الخيري. ومن بين كل الأخطاء التي ارتكبت في القطاع غير الربحي الأمريكي، ربما كان الأشد ضرراً هو الموقف والممارسة المتمثلين في تبرع المستثمرين للبرامج، ولكن ليس لبناء القدرات التنظيمية للمجموعات والبرامج التي يدعمونها. وأنا أقول لكم إن بناء القدرات هو عنصر أساسي من عناصر النجاح الذي سوف يحققه أو لا يحققه من تدعمون. ولا يكفي - على سبيل المثال - أن نقول لبرنامج: "من الآن فصاعداً استخدم المخرجات وركز على الناتج" إذا كنا لا نوفر أيضاً المعرفة والتدريب اللازم لفهم وتنفيذ هذه الأفكار، ولقد رأيت هذا مرارا وتكرارا في الولايات المتحدة. الحكومة تطالب بالمخرجات... والمؤسسات الخيرية تطالب بالمخرجات... والمستثمرين الأفراد يطالبون بالمخرجات والأداء العالي. ولكن لا أحد تقريباً على استعداد لدفع ثمن ذلك. والنتيجة هي وجود قطاع يأمر بفعالية أن يتحدث بلغة جديدة ... ولكن من دون مساعدة من أي نوع في الواقع لتعلم تلك اللغة.

إنها حقيقة محزنة - على الأقل في الغرب - أنه عندما تحل الأوقات الصعبة فإن من أول الأشياء التي لا بد من تخفيض ميزانيتها التدريب. وبالتالي لا يطلب فقط من الناس أن تفعل الكثير بالقليل، بل لا يتم حتى تزويدهم بالأدوات اللازمة لإنجاز المهمة.

وبناء القدرات - بجميع أشكاله - هو أمر حاسم في العمل الذي نقوم به، ولنفكر به بهذا الأسلوب: الشركات الربحية تتفق بلايين الدولارات كل سنة على بناء القدرات، والاستثمار في معدات جديدة، والاستثمار في التدريب، واستكشاف أفكار جديدة ... وكل ذلك ضمن إطار المنتجات التي تنتجها. لذلك أنا أسألكم: أي "منتج" هو الأهم... منتج الشركات التي تصنع أجهزة التلفاز، أو الألعاب، أو السيارات أم ... منتجنا ... حيث نحاول إنتاج مجتمعات مميزة وحياة حيوية ومنتجة؟ إذا كانت الشركات الربحية قادرة على الاستثمار في بناء القدرات فكيف يمكننا أن نكون أقل منها؟

في الختام ، فإننا قد تناولنا الكثير من الأمور في هذه الساعة الأخيرة. لقد رأينا أن أداء المؤسسات غير الحكومية يحل محل الإجراءات التي كانت تحكمهم تقليدياً. وقد رأينا كيف جاء تركيز اليوم على المخرجات كتطور طبيعي ومفهوم للإدارة في عالم الشركات، وكيف يمكن للقطاع الخيري في جميع أنحاء العالم أن يستفيد من هذا التطور. ومن خلال دراسة الأخطاء التي ارتكبت في الولايات المتحدة، فقد رأينا أن التركيز على المشكلة، وعلى النشاط، وعلى الامتثال، وعلى عدد المستفيدين قد ضيع أكثر من قرن من العمل والموارد مقابل بعض المكاسب القليلة القابلة للتحديد. وآمل أن نكون قد فهمنا لماذا يجب تجنب هذه الأخطاء.

ولكننا رأينا أيضاً - كما آمل - سبيلاً إلى طريقة أفضل لمعالجة المشاكل التي تواجه كل مجتمع. وتبدأ هذه الطريقة ببعض التغييرات الأساسية في الطريقة التي نفكر بها وفي ما نفعله.

ولن يكون الأمر سهلاً، ويشهد على ذلك زملاؤكم في جميع أنحاء العالم. فالعادات القديمة لا تموت بسهولة، وكذلك الطرق القديمة في التفكير. ولكن الطريقة متوفرة، والتوجيه متاح. وليس لدي أي شك على الإطلاق في أن مجتمع المؤسسات غير الحكومية في المملكة هو على مستوى التحدي. ولديكم بالفعل الناس، والموارد، والإرادة لتحقيق النجاح. وآمل أن أكون قد قدمت لكم إحدى قطع اللغز النهائية: اقتراح بمسار يتبع.

واعتقد أنكم سوف تتجحون، وأتمنى لكم الأفضل في رحلتكم نحو هذا النجاح.

وشكراً لكم.

-
- [١] هنتر، ديفيد. "نهاية المؤسسات الخيرية." مجلة فيلادلفيا للابتكارات الاجتماعية. أكتوبر ٢٠٠٩. http://www.philasocialinnovations.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=36%3Athe-end-of-charity-how-to-fix-the-nonprofit-sector-through-effective-social-investing&catid=20%3Awhat-works-and-what-doesnt&Itemid=31
- [٢] سوشمان، إدوارد. البحوث التقييمية. (نيويورك: مؤسسة سيج راسل، ١٩٦٧) الصفحة الرابعة.
- [٣] ماتيتش، د. ناتاشا، والفيصل، صاحبة السمو الملكي الأميرة البندري بنت عبد الرحمن. "تقوية قطاع التنمية الاجتماعية بالسعودية." منتدى فليتشر للشؤون العالمية. المجلد ٣٦:٢. صيف ٢٠١٢. <http://www.fletcherforum.org/wp-content/uploads/2012/09/Matic-AlFaisal.pdf>

- [٤] #١ فرص التجارة الإلكترونية، حسب الحلول الاجتماعية. <http://www.socialsolutions.com> . #٢ Arpicot، CTK #٣ Newdea <http://www.newdea.com>