

دور الحكومة

في إطلاق إمكانات القطاع الاجتماعي

نك هيرد – عضو البرلمان البريطاني

قصة المملكة المتحدة حتى الآن

العمل الخيري



دولة الرفاهية



المجتمع الكبير

لماذا المجتمع الكبير؟

- "بدلنا عن الحكومة الكبيرة هو المجتمع الكبير: مجتمع يتسم بحس عال من المسؤولية على المستوى الشخصي والمدني والمهني والتجاري؛ مجتمع يتعاون فيه الناس معا لحل المشكلات وتحسين الحياة لمصلحتهم ومصلحة مجتمعاتهم. مجتمع تكون فيه القوة الدافعة للتقدم هي المسؤولية الاجتماعية، وليس سيطرة الدولة "-

بيان انتخابي رسمي عام 2010



ديفيد كامرون

المجتمع الكبير – أدوات الحكومة

- نقل السلطة
- انفتاح الخدمات العامة
- تشجيع العمل الاجتماعي - خلق المواطنين الفاعلين

..... دور أكبر للمجتمع المدني

المجتمع الكبير – أكثر من مجرد كلمات

15-2010 (£)

الإنفاق العام

10.6 مليار

منح القطاع الاجتماعي

46.8 مليار

عقود القطاع الاجتماعي

960 مليون

ميزانية مكتب المجتمع المدني (OCS)

الخطوات الواجبة على الحكومة

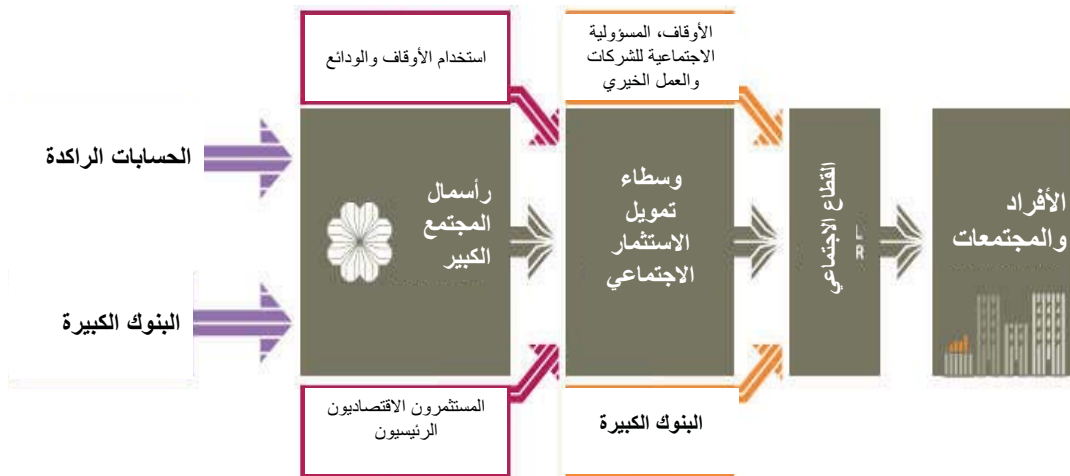
- تحفيز العمل الخيري
- الاستثمار في العمل التطوعي "الاجتماعي"
- الاستثمار في "البنية التحتية" للقطاع
- فتح فرص جديدة لتقديم الخدمات العامة
- بناء سوق للاستثمار في الأثر الاجتماعي
- دعم تحديث واستدامة القطاع
- تمويل الجهات المنظمة - حماية سلامة النظام

.... في ظل نقشف شديد

رواد المجتمع الكبير



رأسمال المجتمع الكبير تحويل الاستثمار الاجتماعي



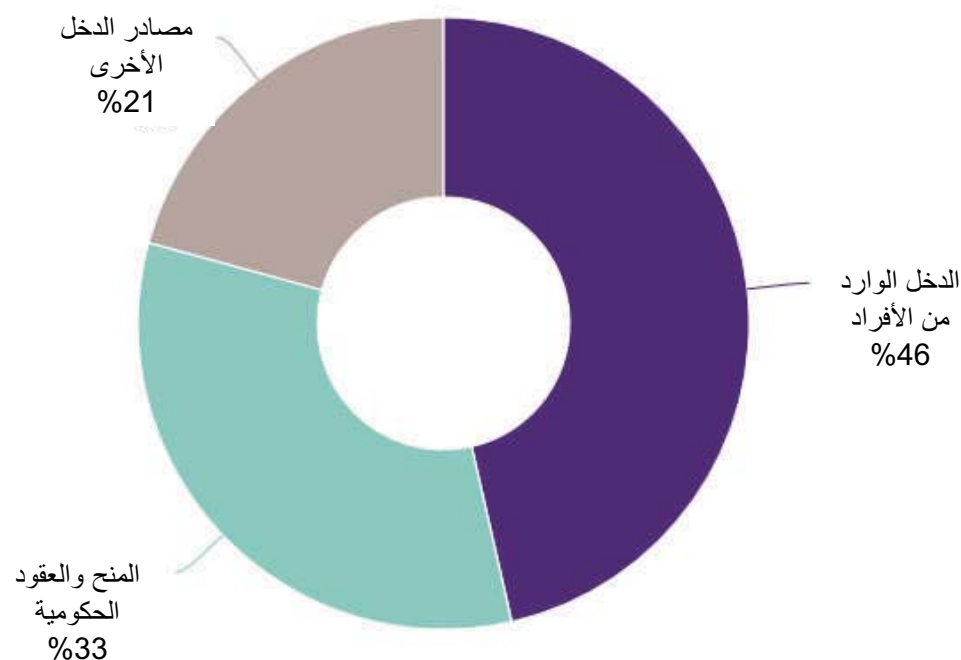
القطاع الاجتماعي في المملكة المتحدة



القطاع الاجتماعي في المملكة المتحدة

الإجمالي 40 مليار £

تحليل الدخل
لعام 2012 / 13 (مليار £)



من أين تأتي الطاقة؟

- الابتكار
- المشاريع والاستثمارات الاجتماعية
- الأدلة على التأثير
- قوة التقنية
- العمل التطوعي
- التعاون

التحديات

- الثقة
- الاستقلال
- الثقافة
- الاستدامة
- الأدلة
- تسخير التقنية

مستشفى السند

رعاية ذات جودة - من دون أي تكلفة



تغيير نموذج تقديم الرعاية الصحية



Pakistan's First Paperless Hospital



إِنَّمَا قَوْلُنَا لِشَيْءٍ إِذَا أَرَدْنَاهُ أَنْ نَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴿٤٠﴾

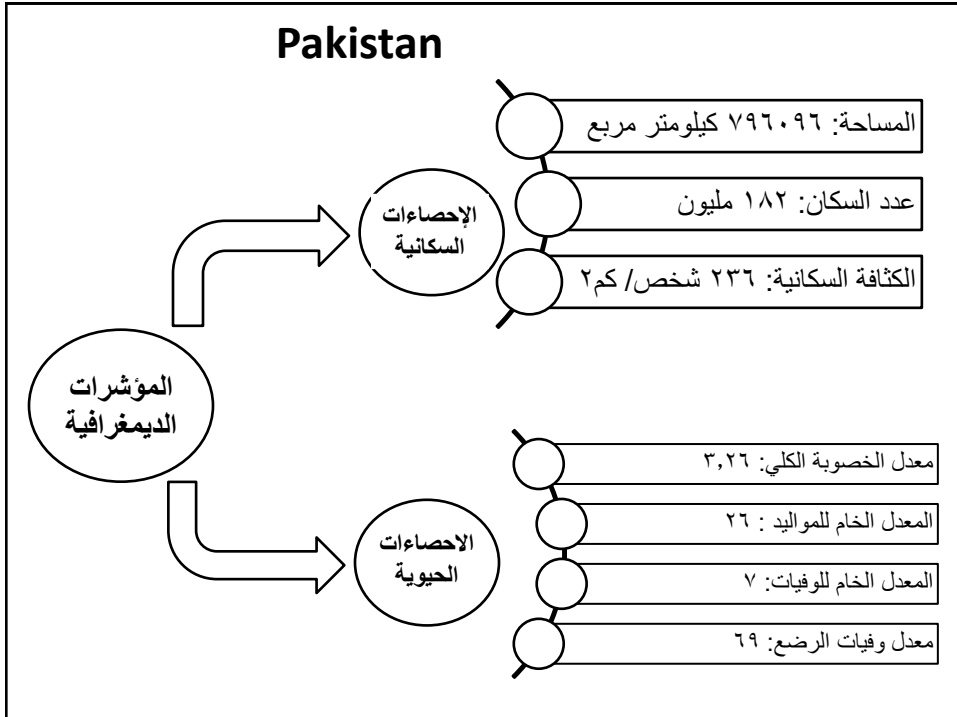
Indeed, Our word to a thing when We intend it is but that We say to it, "Be," and it is.

Pakistan's First Paperless Hospital

نظرة عامة على مستشفى السند



Pakistan



الرعاية الصحية في باكستان حقائق أساسية



الرعاية الصحية في باكستان حقائق أساسية



الرعاية الصحية في باكستان حقائق أساسية



٦٥ مليون
(٣٣%) من الباكستانيين
يكسبون أقل من

\$١

في اليوم

حكومة باكستان
تنفق فقط

\$٢

لكل شخص
في السنة في مجال
الصحة

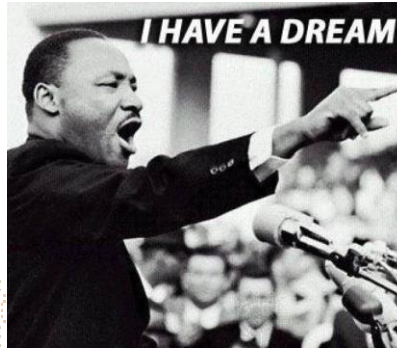
التأمين الصحي
الخاص
في الواقع

لا وجود له



ليس المقصود من الحياة انتظار
العاصفة حتى تمر، وإنما المقصود
تعلم كيفية الرقص تحت المطر.

لدي حلم



وتحقق الحلم



لماذا ...

عسى ننال رضا الله سبحانه وتعالى

الرؤية والرسالة

الرؤية

- تحقيق التميز في الرعاية الصحية للجميع لإرضاء الله عز وجل

الرسالة

لتحقيق هذه الرؤية ستقوم شبكة السند الصحية بما يلي:

- التركيز على وضع نظام للرعاية الصحية متاح للجميع يستهدف التميز، ويكون شاملاً، ورحيماً، ومجانياً، وقابلاً للاستنساخ.
- أن تكون كياناً غير هادف للربح يدار بمفهوم الوقف الإسلامي ويتم تمويله من خلال التبرعات والزكاة.
- الالتزام بأفضل الممارسات الأخلاقية في جميع جوانب عمليات التشغيل، مع اتباع الشريعة والقانون الوضعي.
- تمكين الموظفين من تحقيق النمو الروحي والمهني.
- تعزيز وبناء القدرات البشرية من خلال تعليم وبحث عالي الجودة.

البدايات...



مستشفى يضم ١٥٠ سرير على مساحة ٢٠ فداناً في عام ٢٠٠٧

تكلفة البناء	٦ مليون دولار أمريكي
تكلفة المعدات	٤ مليون دولار أمريكي



الخدمات المقدمة



الجراحة:



الجراحة العامة



جراحة القلب



العيون



جراحة العظام
وجراحة الحوادث



الاذن والأنف والحنجرة



جراحة الأطفال



الجراحات التجميلية



المسالك البولية

العناية المركزة/ حالات الطوارئ:



التخدير والعناية المركزة وعلاج الألم



غرفة طوارئ تضم ٨ أسرة
(للبنين) + ٦ أسرة (للأطفال)



التحاليل



الأشعة

التشخيص:

الخدمات المقدمة

الخدمات الطبية:



الطب العام



رعاية مرضى السكري



أمراض الكلى



الأمراض المعدية (الإيدز، والسل)
المقاوم للأدوية المتعددة، وداء
الكلب، والتهاب الكبد



أمراض الجهاز الهضمي



طب الأسرة



المختبرات الطبية



أمراض القلب بما في ذلك أمراض
القلب الجائرة



طب الأطفال



عيادات السل



الخدمات الغذائية



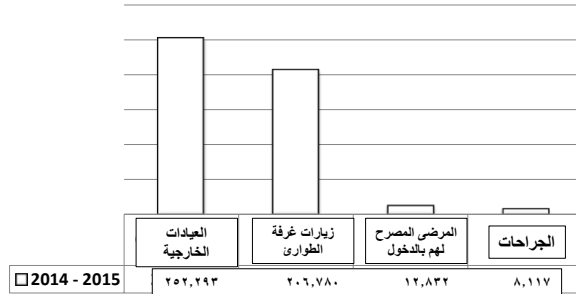
طب الأمراض الجلدية

قيمة الخدمات التي يقدمها مستشفى السند

٥٠ مليون دولار	قيمة العلاج المجاني في آخر ٧ سنوات
٢,٥ مليون مريض	عدد المرضى الذين تلقوا علاجاً حتى يوليو ٢٠١٥
١٨ دولار	متوسط التكلفة لكل مريض

2014 - 2015

النفقات الشهرية
مليون دولار



الخصائص الفريدة في مستشفى السند

- غير مسيس، غير طائفي
- يركز على الجودة
- مجاني تماما - لا يحتوي على خزينة
- نموذج ذاتي الاستدامة، وقابل للاستنساخ والتوسع
- يسعى جاهدا نحو التوافق مع الشريعة
- بيئة إلكترونية خالية تماما من العمل الورقي
- استخدام تقنيات جديدة لزيادة إمكانية الوصول
- تكوين شبكة صحية - شراكات بين القطاعين العام والخاص
- مركز أبحاث مستشفى السند
- مراكز التميز
- التعاون الدولي

استخدام تقنيات جديدة



السعال

الحمى

مراكز التميز



مركز أبحاث مستشفى السند - IHRC



- **جراحة العظام**
 - مؤسسة بهلا قدم
 - إعاقة حنف القدم (الجهة المانحة: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من خلال جامعة أيوا)
 - دراسة تدهور التهاب مفصل الركبة
 - دراسة التهاب العظم والنخاع
 - تقديم خدمات الكراسي المتحركة
- **برنامج السل**
 - الصندوق العالمي لبرنامج السل
 - أبحاث السل (المرحلة ٤)
 - دراسات السل الأساسية
 - (مقاومة السل للأدوية - ندوات الصندوق العالمي ٦ و٩)
- **برنامج إدارة مرض السكري**
 - (الجهات المتعاونة: DDC، DAP، BIDE)
 - الإدارة الإلكترونية المتكاملة لأمراض الأطفال وحديثي الولادة (eIMNCI)
- **الجراحة العالمية**
 - لجنة لانسيت للجراحة العالمية
 - نماذج الرعاية الصحية
- **برنامج الملاريا**
 - تطوير مشاريع الابتكار: (اليات تطوير مشاريع الابتكار لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية)
 - (الجهات المتعاونة: جامعة جونز هوبكنز)

تطور شبكة السند الصحية



مستشفى سرطان الأطفال
كراتشي



مستشفى بهونك



مستشفى مقاطعة بدين



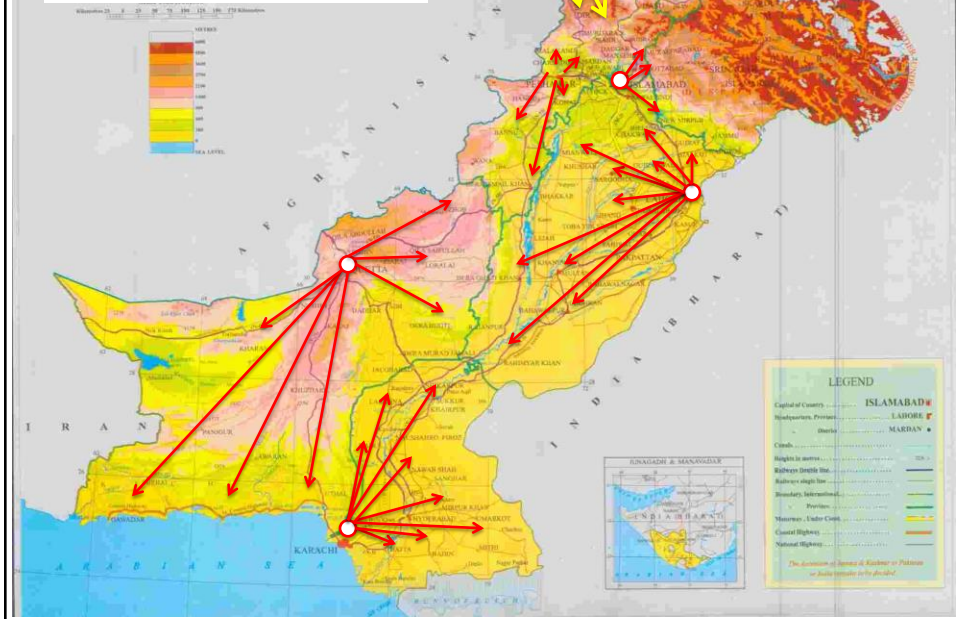
مستشفى مظفر كره - البنجاب



مركز غسيل الكلى - كراتشي



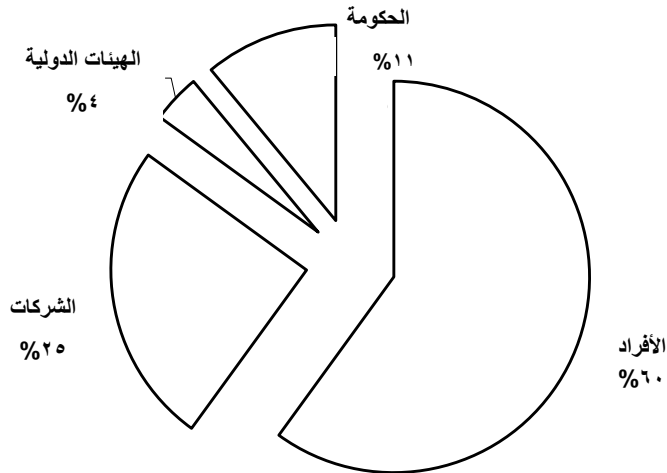
رؤية مستشفى السند للرعاية الصحية شبكة صحية على مستوى الدولة



الجهات المتعاونة



مصادر التمويل الحالية لمستشفى السند



الحوكمة والشفافية



مستشفى السند هي شركة غير ربحية مسجلة بموجب المادة ٤٢ من قانون الشركات لعام ١٩٨٤م. وتتمتع بالإعفاءات الضريبية بموجب قانون ضريبة الدخل لعام ٢٠٠١م.

مجلس الإدارة

الدكتور عبد الباري خان الرئيس التنفيذي لمستشفى السند	السيد/ طارق شافي الرئيس التنفيذي لشركة لوردس إمبكس	شركة مراجعة الحسابات القانونية: برايس ووترهاوس كوبرز
السيد/ محمد صديق شيخ رئيس شركة التجار التقدميون	الدكتور/ محمد عبدالله ناشط اجتماعي	المستشار القانوني: خالد أنور وشركاه
السيد/ عبد الحميد باراتشا الرئيس التنفيذي لشركة رافيان البحرية (الخاصة) المحدودة	السيد/ سالم رزاق تاباتي الرئيس التنفيذي لشركة جريس أباريل	المستشار الضريبي: إيرنست آند يونغ (باكستان)
السيد/ يونس هاشم بنجالي مدير شركة المواد الصناعية الساحلية المحدودة	السيد/ خليف الرحمن رئيس شركة فيروز ١٨٨٨ ميلز المحدودة	مراجع الحسابات الداخلي: هناك قسم مستقل للتدقيق الداخلي يقدم تقاريره مباشرة إلى لجنة المالية / المراجعة التابعة لمجلس الإدارة بشكل منتظم.
السيد/ طارق ناز صديقي الرئيس التنفيذي لشركة تويو للتعبئة		
السيد/ حافظ محمد أمير مدير شركة فارما السويسرية المحدودة		

معالم الطريق



- ٢٠٠٧: افتتاح المستشفى
- ٢٠٠٨: بدء الغسيل الكلوي، وخدمات المختبرات، والحوادث والطوارئ، ومعمل القسطرة، ومختبر السلامة الحيوية من الدرجة الثالثة
- ٢٠٠٩: بدء طب الأطفال، وبرامج الإقامة، وإجراء الجراحة رقم ١٠٠٠٠، وطب العيون
- ٢٠١٠: حصول المختبرات على شهادة ISO، وعيادة السل، وجناح المناظير، والمريض رقم ١٠٠٠٠٠ في قسم الحوادث والطوارئ
- ٢٠١١: وحدة الأبحاث السريرية
- ٢٠١٢: مؤتمر ICON
- ٢٠١٣: مركز الدم، والحرم الجامعي، وسرطان الأطفال، وعلاجات القلب الإلكترونية
- ٢٠١٤: حرم مظفركره، والخطة الرئيسية، وبداية التوسع
- ٢٠١٥: مركز إعادة التأهيل، برنامج الأمل الأول للمتطوعين

لا تسمح لمشاكلك أن تسوقك،
ولكن دع أحلامك تقودك

إننا نتوسع



لأن ١٥٠ سرير لم تكن كافية لخدمة سكان بالملايين

التوسع

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
بدأت في ٢٠١٤ وتنتهي في ٢٠١٨ لتحول عدد أسرة المستشفى من ١٥٠ إلى	تنتهي في ٢٠٢١ لتصل بعدد أسرة المستشفى إلى	تضع علامة على انتهاء المشروع في ٢٠٢٤ وتصل بعدد أسرة المستشفى إلى
٩٩٦ سرير	١٤٢٧ سرير	١٨٠٠+ سرير

"إن المشروع عند اكتماله سيكون منشأة متعددة المرافق على أحدث الطرز؛ مستشفى تعليمي للرعاية الثلاثية، يصنع معلما في قطاع الرعاية الصحية بباكستان، من حيث نظم تقديم الخدمات والبنية التحتية والقدرات."

خصائص تصميم توسعات مستشفى السند



بتمحور حول الناس



بيئة تساعد على التعافي



كفاءة الطاقة



صديق للبيئة

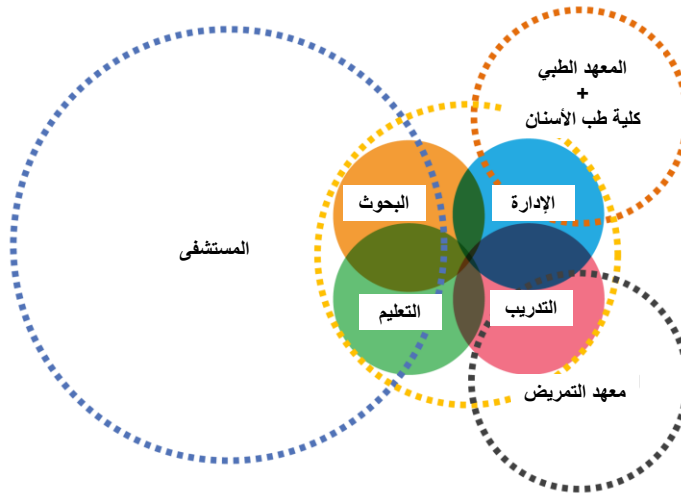


استدامة طويلة الأجل

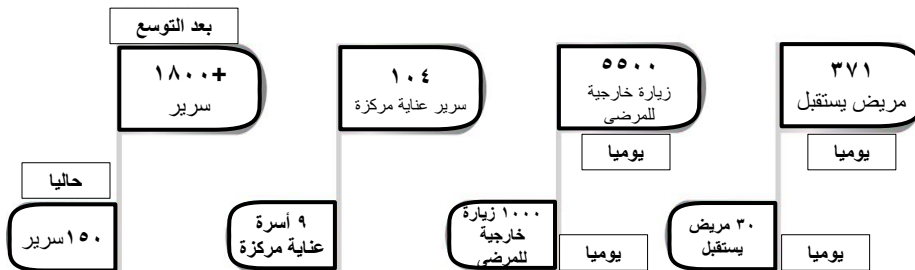


تصميم مبتكر

منشآت توسعة مستشفى السند



الأثر المتوقع بعد التوسعة



شكل مبنى مستشفى السند - ٢٠٢٤



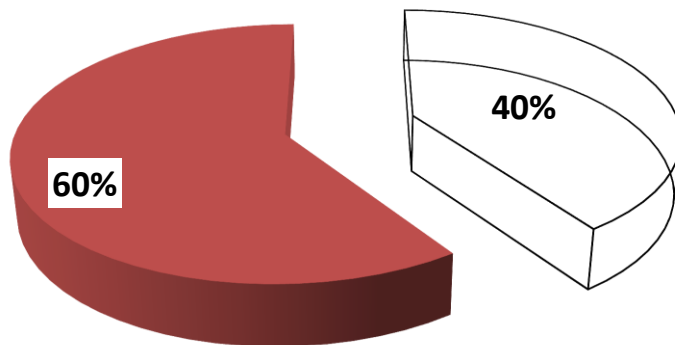
شكل مبنى جامعة السند للعلوم الصحية - ٢٠٢٤



التمويل والوقف

توزيع التبرعات المقدمة إلى مستشفى السند

■ التبرعات ■ الزكاة

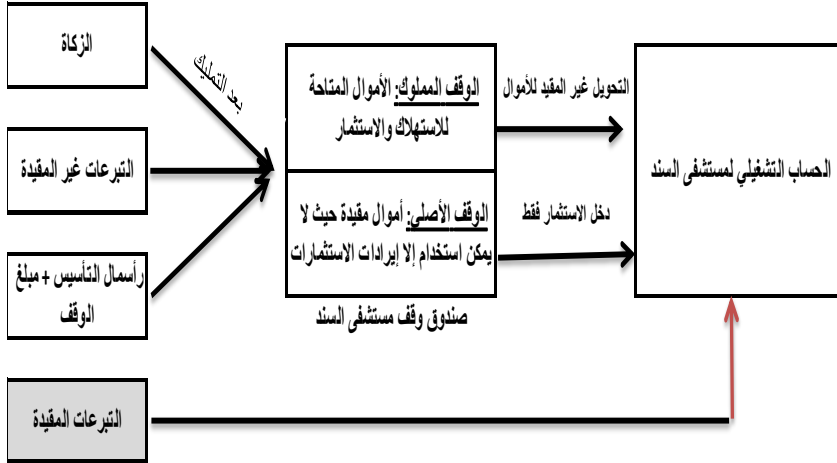


- تاريخياً لم تستخدم الزكاة في النفقات الرأسمالية والمعدات والبناء.
- أكثر من ٧٠٪ من النفقات التشغيلية تسدد من خلال صندوق الزكاة

وقف مستشفى السند



تدفق الأموال إلى / من صندوق وقف مستشفى السند



التحديات التي تواجه مستشفى السند



التمويل - الحصول على التمويل الكافي لتشغيل العمليات اليومية وعمليات التوسع في مرافق مستشفى السند

الموارد البشرية - هناك حاجة إلى موارد بشرية ذات جودة لتفعيل رؤية مستشفى السند.

الاستدامة طويلة المدى - مع تزايد النفقات التشغيلية لمختلف المنشآت، تصبح الاستدامة طويلة المدى تحديا كبيرا.

التغلب على التحديات



التمويل - تطوير نموذج تمويل متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية لتلقي واستخدام التبرعات الدينية (الزكاة) والتبرعات العامة من الناس.

الموارد البشرية - التدريب أثناء العمل وتطوير موارد بشرية ذات جودة من خلال التركيز على جامعة السند الطبية

الاستدامة طويلة المدى - تم إدخال مفهوم الوقف لتحقيق الاستدامة طويلة المدى.



"مستشفى السند ليس مجرد مستشفى، بل هو اتجاه وهو إيمان بأنه لو توفرت الرؤية العظيمة والثقة والعمل الجاد، فإن الأحلام تتحقق."

خيارات دعمنا



- لا تبخلوا علينا بالدعاء
- اذكرونا بالخير وانثروا أخبارنا
- يمكنك المساهمة بالتبرعات النقدية والعينية، وللمزيد من الاستفسارات والمعلومات، يرجى التواصل معنا على: crd@indushospital.org.pk
من جميع أنحاء العالم: ٨٨٠-١١١-١١١-٢١-٩٢
الهاتف الأرضي: ٢٢٢٠-٣٥١١-٢١-٩٢
- لخيارات الإيداع المباشر والتبرع عبر الإنترنت - يرجى زيارة الموقع التالي: www.indushospital.org.pk
- فيسبوك: www.facebook.com/indushospital
- تويتر: www.twitter.com/indus_hospital



مركز دراسات المجتمع المدني التابع لجامعة جونز هوبكنز

المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

ليستر م. سلمون
جامعة جونز هوبكنز
والمعهد العالي للاقتصاد

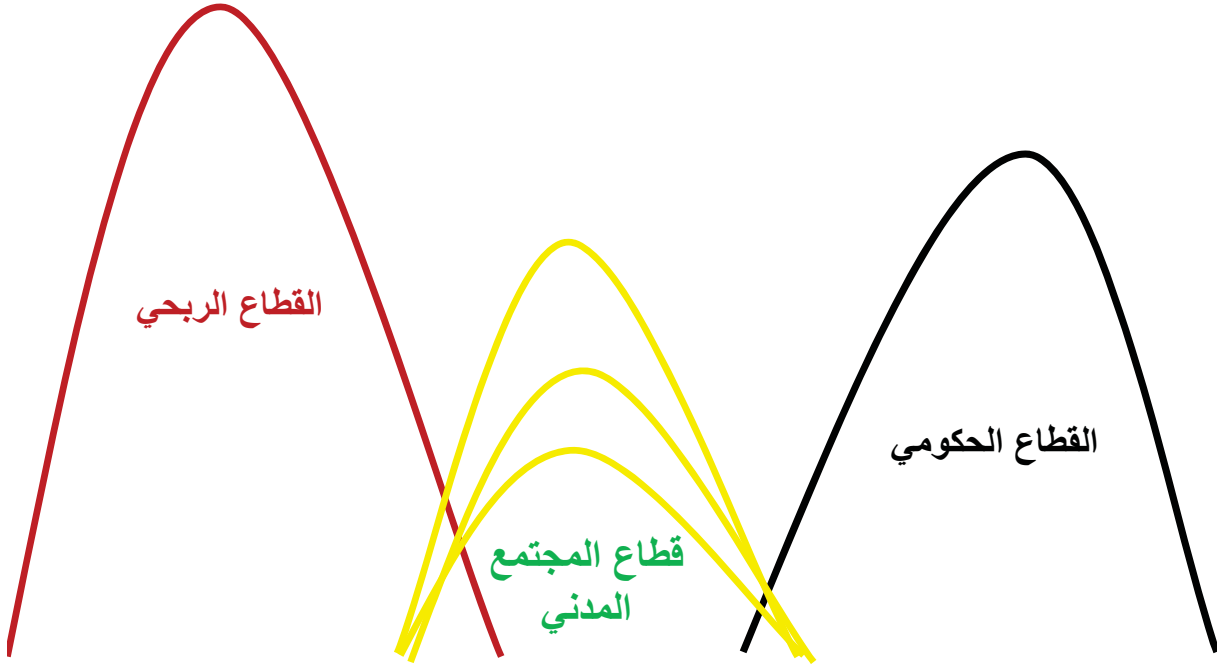
مركز التميز البحثي في تطوير المؤسسات غير الربحية
المملكة العربية السعودية
© Lester M. Salmon, 2014

مركز دراسات المجتمع المدني التابع لجامعة جونز هوبكنز

المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

1. لا يوجد شيء اسمه المجتمع المدني أو "قطاع" المؤسسات غير الربحية.

ثورة القطاع الثالث العالمية



هل هناك شيء يسمى القطاع غير الربحي

أ. هل هناك شيء يسمى القطاع غير الربحي

(1) الخلط الاصطلاحي

القطاع المستقل
القطاع الخيري
القطاع غير التجاري
القطاع غير الحكومي
قطاع المنفعة العامة
قطاع الاقتصاد الاجتماعي
قطاع التطوعي
قطاع المجتمع المدني

هل هناك شيء يسمى «القطاع غير الربحي»

(1) الخلط الاصطلاحي

(2) التنوع التنظيمي

الأحزاب السياسية	المدارس	المتاحف
الاتحادات التجارية	الجامعات	دور التمرير
المؤسسات المانحة	منظمات ملاك المنازل	المنظمات غير الحكومية
التجمعات الدينية	جماعات حماية البيئة	الجمعيات المهنية
التعاونيات	منظمات الخدمات الاجتماعية	جمعيات رجال الأعمال
المستشفيات		

Johns Hopkins Center for Civil Society Studies

أسلوب التعامل مع الجهات غير الربحية في نظام الحسابات الوطنية الأمريكية (SNA)

قطاعات نظام الحسابات الوطنية الأمريكية

نوع الوحدة المؤسسية	قطاع الشركات غير المالية	قطاع الشركات المالية	القطاع الحكومي العام	القطاع الأسري	قطاع الجهات غير الربحية التي تقدمت خدمات أسرية
	ق 11	ق 12	ق 13	ق 14	ق 15
شركات	C ₁	C ₂			
وحدات حكومية			G		
مؤسسات أسرية				H	
جهات غير ربحية	N ₁	N ₂	N ₃	N ₄	N ₅

إننا نستخدم الاستعارة والمجاز

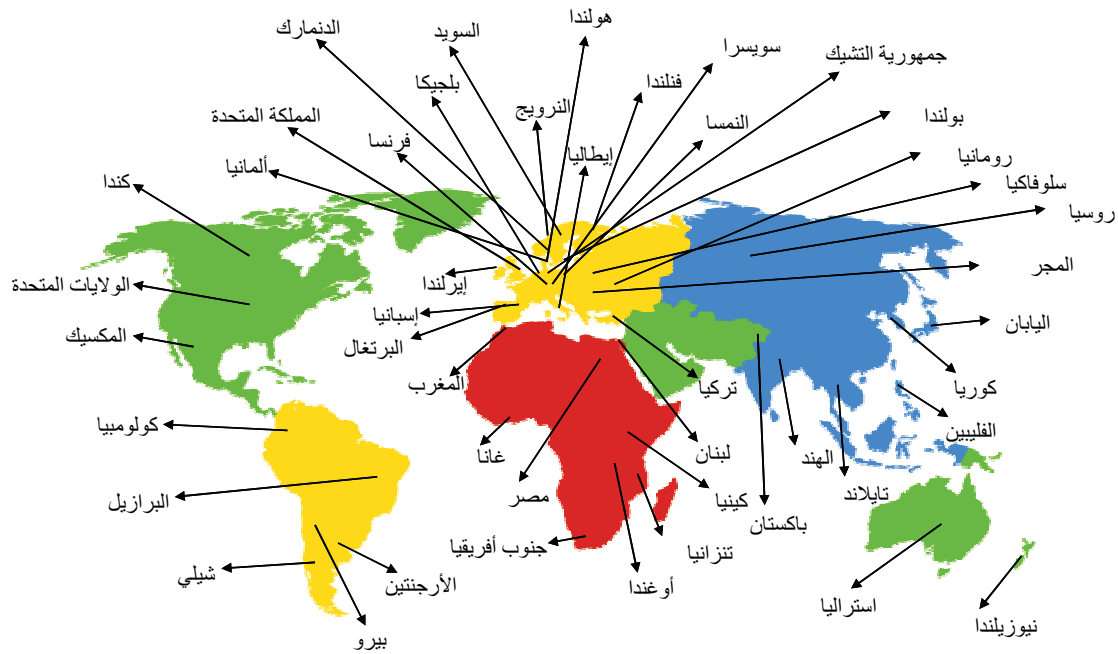


JOHNS HOPKINS COMPARATIVE NONPROFIT SECTOR



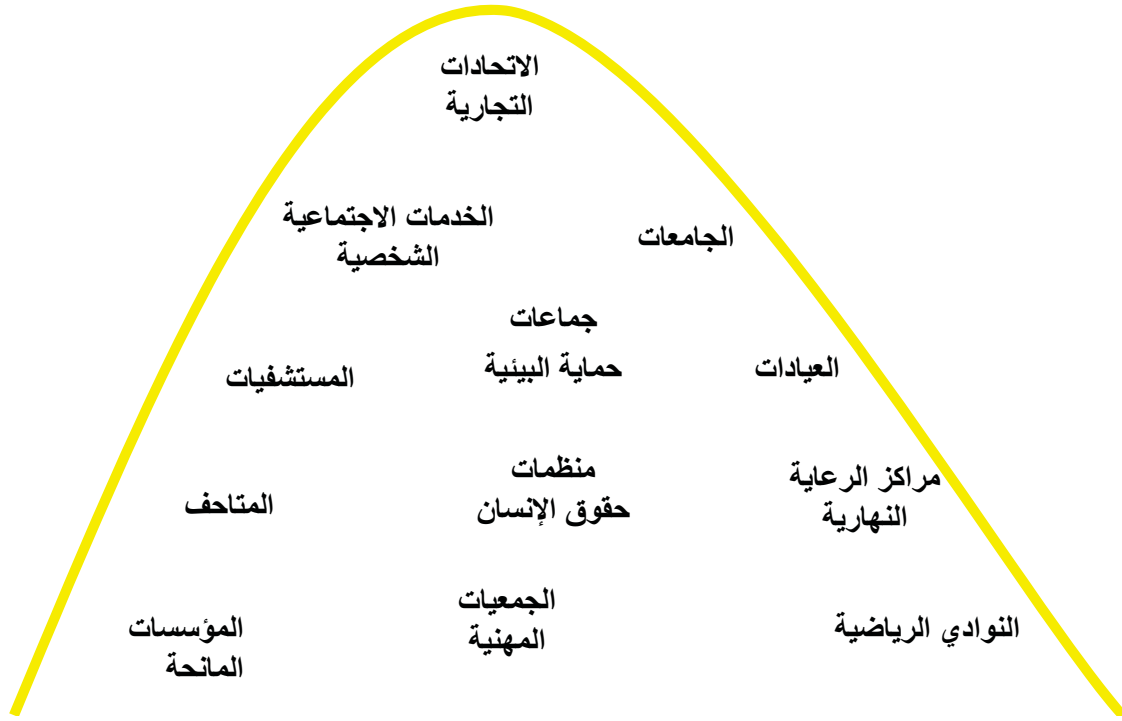
مشروع القطاع غير الربحي المقارن

مركز دراسات المجتمع المدني التابع لجامعة جونز هوبكنز



السّمات المشتركة بين الجهات غير الربحية

- كلها مؤسسات
- خاصة - بمعنى أنها منفصلة مؤسسيا عن الحكومة
- لا يوجد بها توزيع لأرباح
- ذاتية الإدارة
- غير إلزامية



المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

1. ليس هناك ما يسمى "قطاع" المجتمع المدني أو "قطاع" المؤسسات غير الربحية.
2. لا يوجد شيء يقدمه القطاع غير الربحي لا تستطيع الحكومة أو القطاع خاص أيضا تقديمه، بل وتقديمه بشكل أفضل.

ما الهدف من وجود القطاع غير الربحي

➤ تقديم الخدمات

Source: Lester M. Salamon, *The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: The Brookings Institution Press, 2002)

ما الهدف من وجود القطاع غير الربحي

- ✓ المرونة
- ✓ "التواجد على الأرض"
- ✓ تقديم خدمة شخصية ذات نطاق إنساني
- ✓ التغلب على أساليب التمويل المظلية الشاملة
- ✓ الاستفادة من الموارد الخاصة: العمل الخيري والمتطوعين
- ✓ رعاية المشاركة المدنية / التضامن

ما الهدف من وجود القطاع غير الربحي

- تقديم الخدمات
- مناصرة بعض القضايا
- خلق متنفس للحركة وإثبات الذات
- بناء المجتمع / تكوين رأس المال الاجتماعي
- حماية القيم

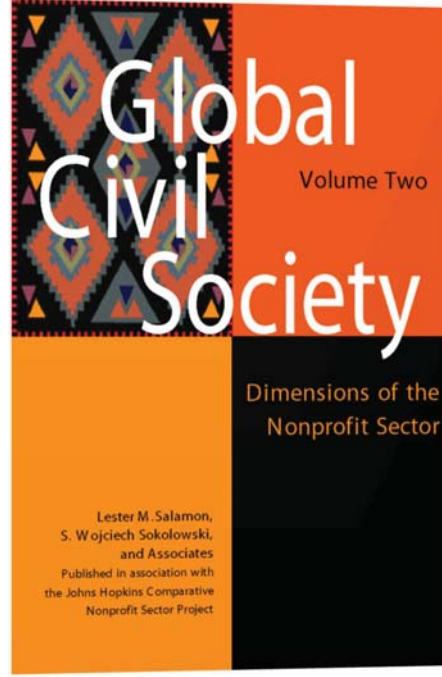
Source: Lester M. Salamon, *The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: The Brookings Institution Press, 2002)

مركز دراسات المجتمع المدني التابع لجامعة جونز هوبكنز

المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

1. ليس هناك ما يسمى "قطاع" المجتمع المدني أو "قطاع" المؤسسات غير الربحية.
2. في الغالب ينهمك قطاع المجتمع المدني في تقديم الخدمات.
3. قطاع المجتمع المدني ليس سوى عامل هامشي من الناحية الاقتصادية، ولهذا لا يمكن للحكومة التعويل عليه لتحقيق الكثير.

المجتمع المدني العالمي - الجزء الثاني

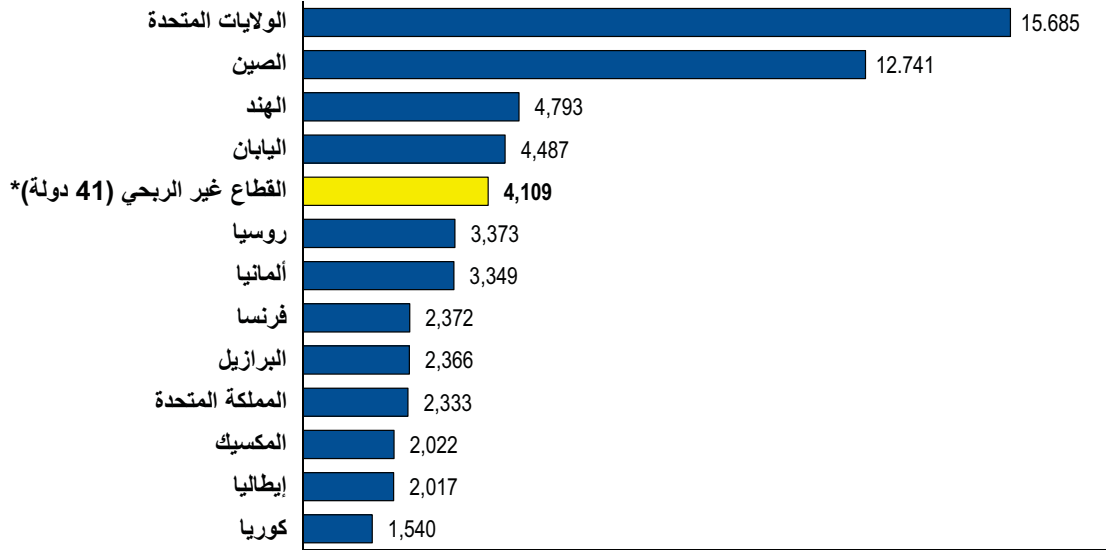


حجم النشاط غير الربحي في 40 دولة

➤ 4.8 مليون وظيفة مكافئة لوظائف الدوام الكامل

➤ 4.6% من الأفراد ذوي النشاط الاقتصادي

إيرادات القطاع غير الربحي (في 41 دولة) مقارنة بأكبر 12 قوة اقتصادية في 2012



مليار دولار (على أساس نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)

تقديرية *

Data sources: GDP - World Bank; Nonprofit revenue - JHU/CCSS

التوظيف في القطاع غير الربحي مقارنة بالتوظيف في الشركات الكبرى في 37 دولة

مؤسسات المجتمع المدني *



كبرى الشركات الخاصة



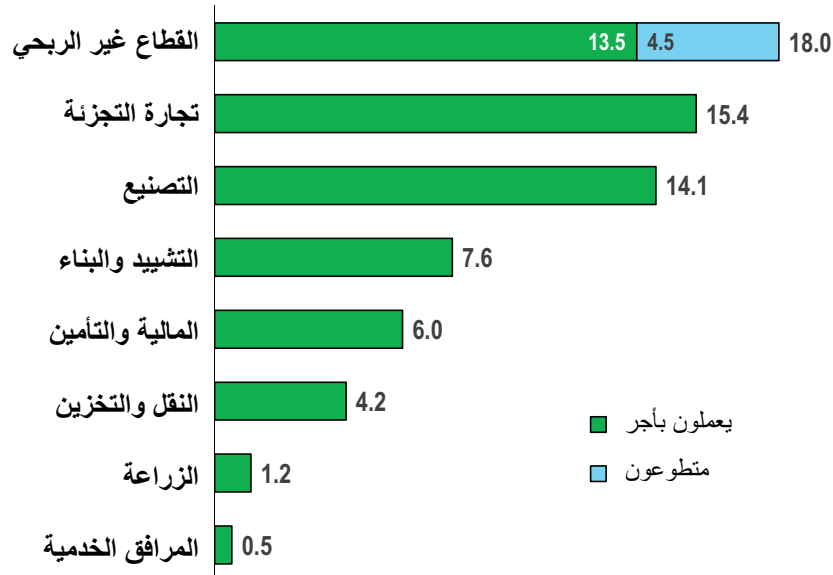
4 مليون

* بما في ذلك المتطوعون والقوى العاملة التابعة للمنظمات الدينية حيث أمكن.

المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

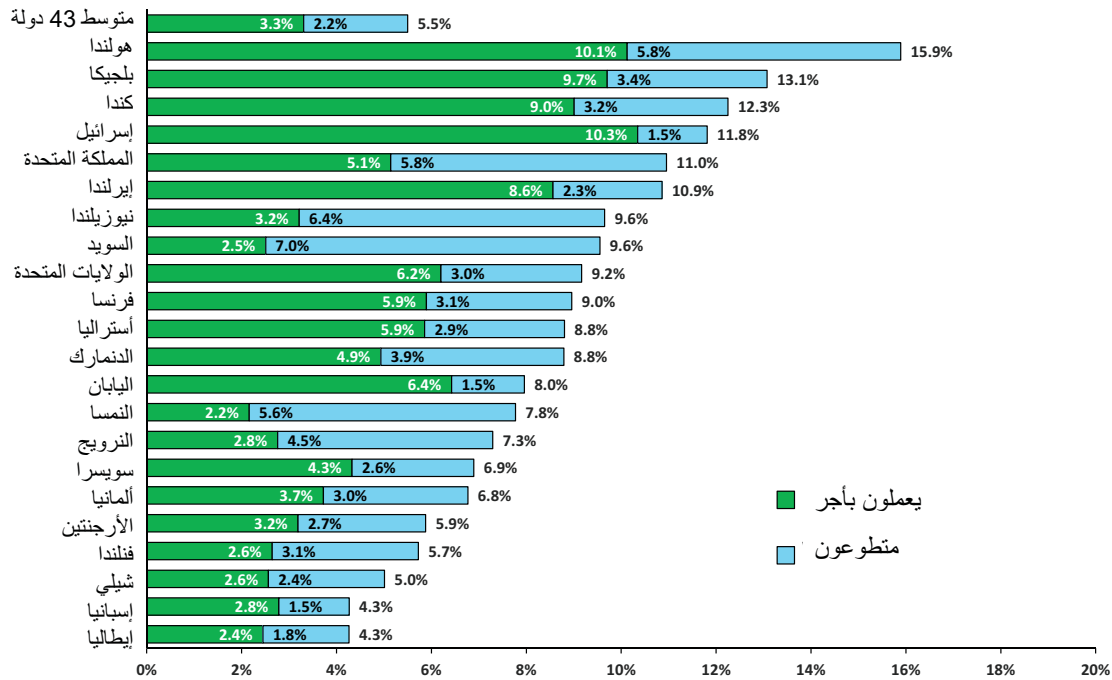
1. ليس هناك ما يسمى "قطاع" المجتمع المدني أو "قطاع" المؤسسات غير الربحية.
2. في الغالب ينهمك قطاع المجتمع المدني في تقديم الخدمات.
3. قطاع المجتمع المدني ليس سوى عامل هامشي من الناحية الاقتصادية.
4. منظمات المجتمع المدني هي ظاهرة أميركية بشكل أساسي، وهي أقل ظهوراً بكثير في الدول الأخرى.
5. لا يوجد غرض أو مقصد لوجود قطاع مجتمع مدني في الدول الاسكندنافية، لأن خدمات الرفاهية هناك مكتملة الأركان.

الجهات غير الربحية في الولايات المتحدة: قوة اقتصادية رئيسية

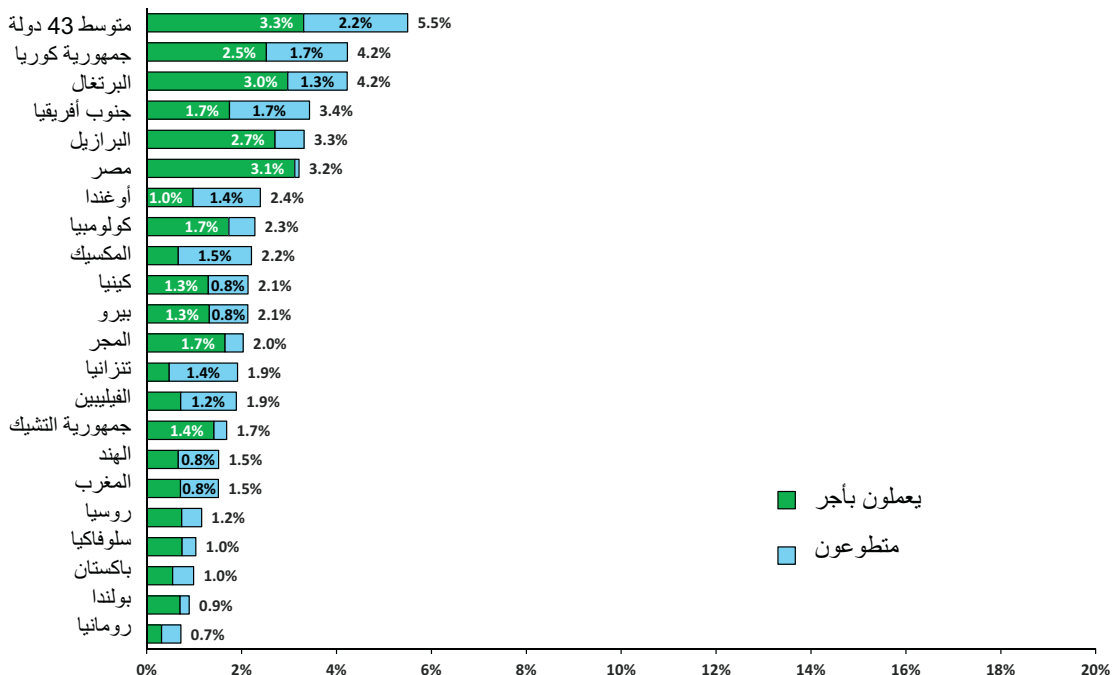


الملايين من العاملين بوظائف مكافئة لوظائف الدوام الكامل

نسبة القوى العاملة في الجهات غير الربحية من الأفراد ذوي النشاط الاقتصادي حسب كل دولة



نسبة القوى العاملة في الجهات غير الربحية من الأفراد ذوي النشاط الاقتصادي حسب كل دولة

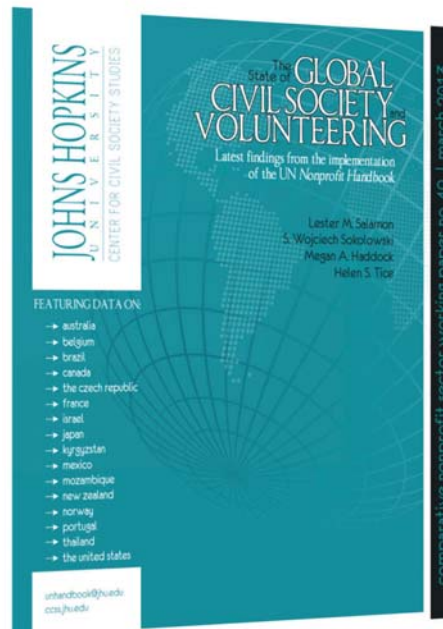


دليل الأمم المتحدة بشأن الجهات غير الربحية

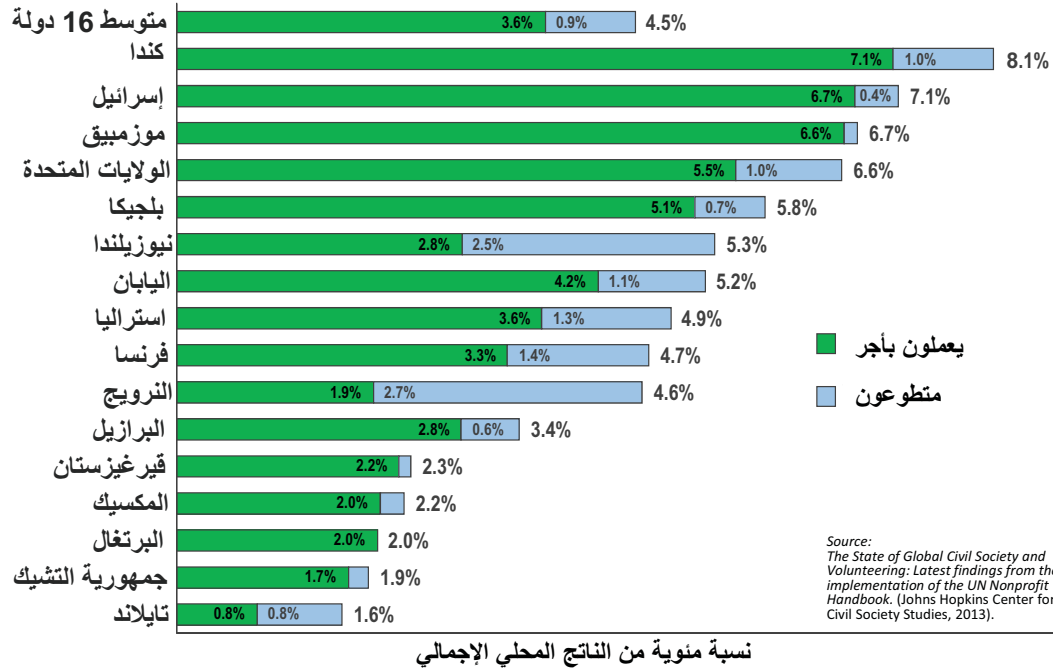


المجتمع المدني العالمي والتطوع:

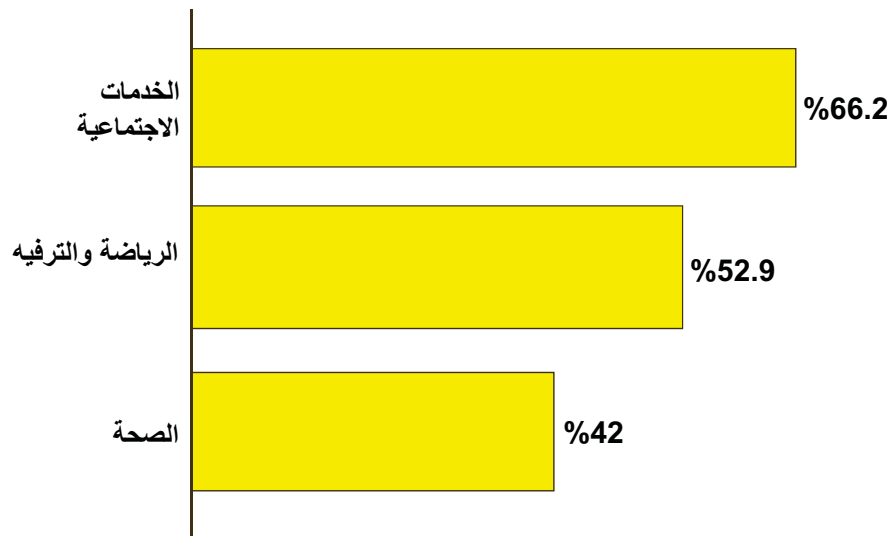
أحدث أدلة الأمم المتحدة بشأن الجهات غير الربحية ويضم النتائج الخاصة بعدد 16 دولة



مساهمة الجهات غير الربحية في الناتج المحلي الإجمالي بما في ذلك المتطوعون، حسب كل دولة عام 2003



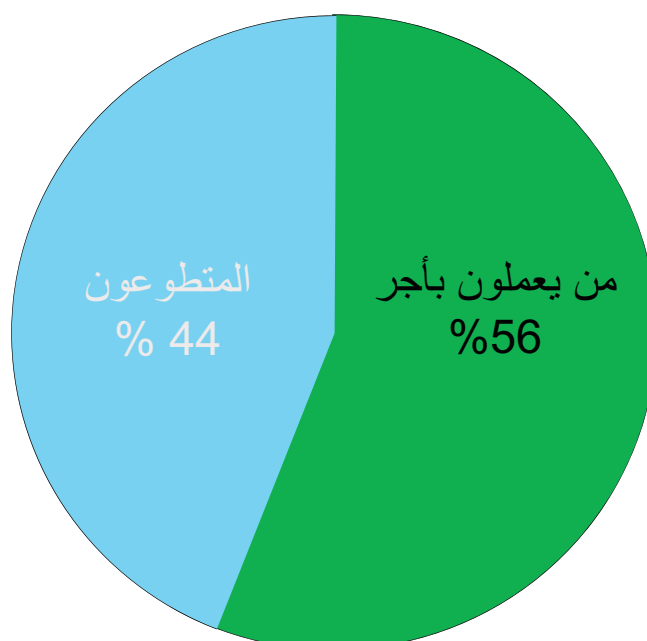
نصيب القطاع غير الربحي من القيمة المضافة في بلجيكا في مجالات محددة لعام 2001



المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

4. التوظيف بالقطاع يقلل الاعتماد على المتطوعين

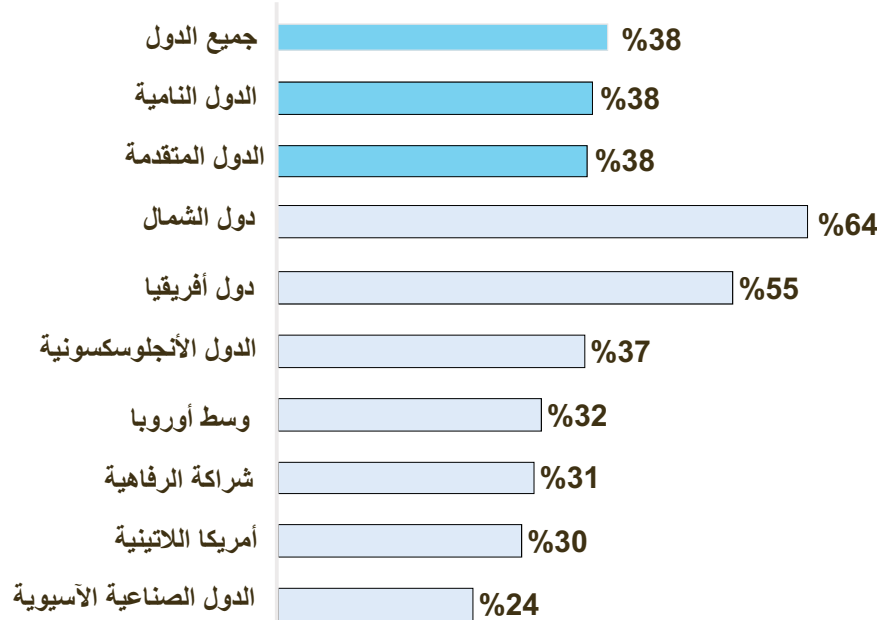
منظمات المجتمع المدني: من يعملون نظير أجر مقارنة
بالمطوعين في 37 دولة



أعلى الصفحة ^

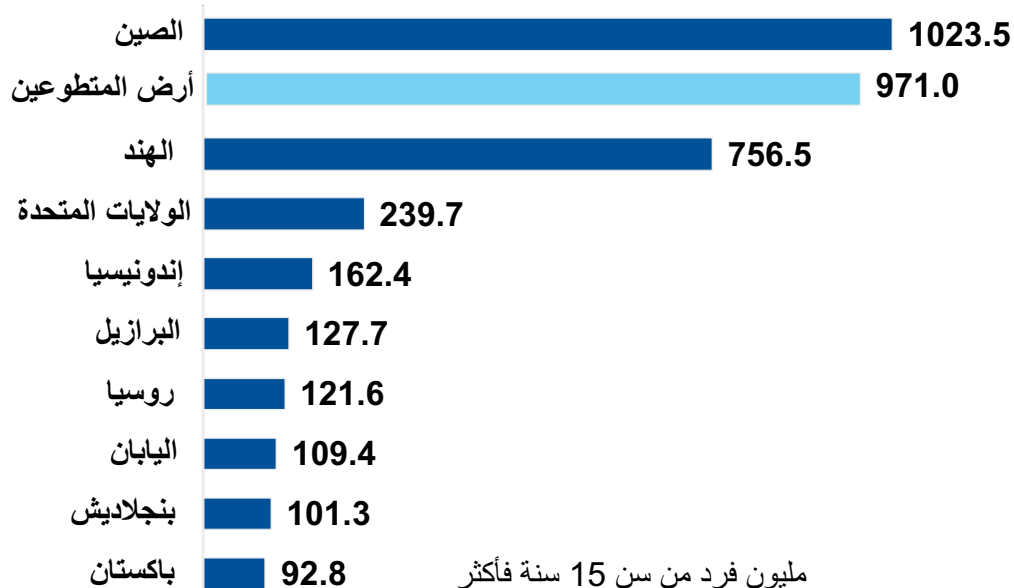
47.6 مليون
(بما في ذلك المنتمون للجمعيات الدينية)

المتطوعين كنسبة مئوية من القوى العاملة في القطاع غير الربحي بحسب الكتل الدولية لعدد 37 دولة



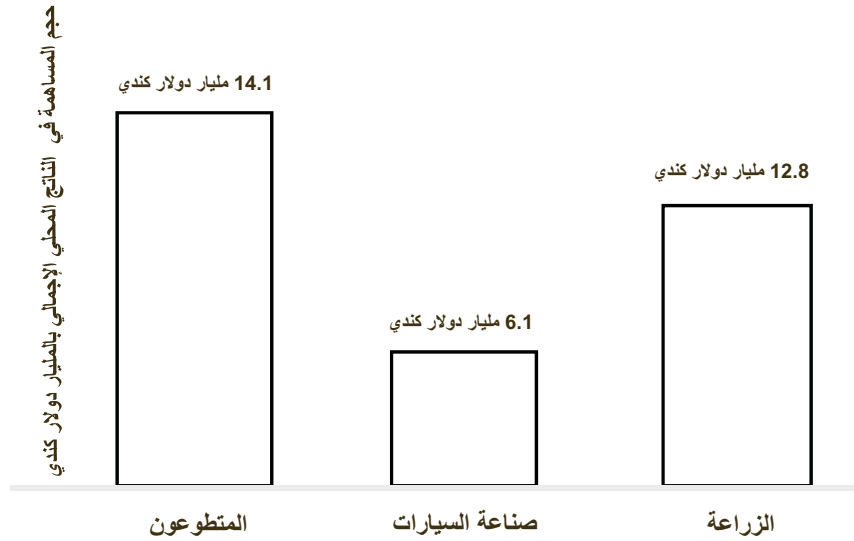
لو أن المتطوعين كونوا دولة ...

«أرض المتطوعين» الدولة الثانية على مستوى العالم من حيث التعداد السكاني

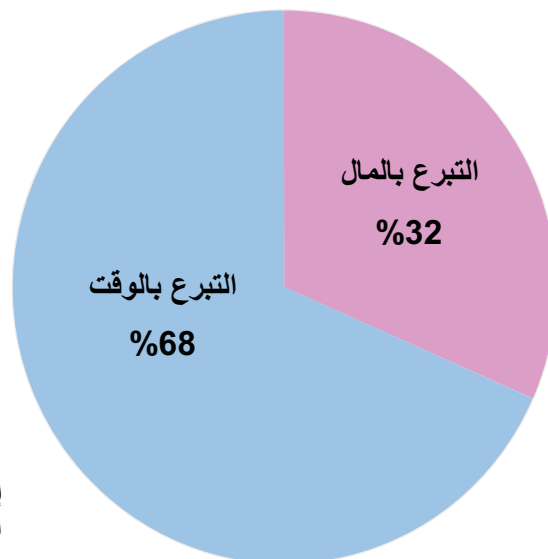


لماذا نقوم بقياس التطوع؟

حجم المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي: المتطوعون مقابل صناعات مختارة في كندا



نسبة مدخلات العمل التطوعي من إجمالي الأعمال الخيرية
الخاصة في 36 دولة



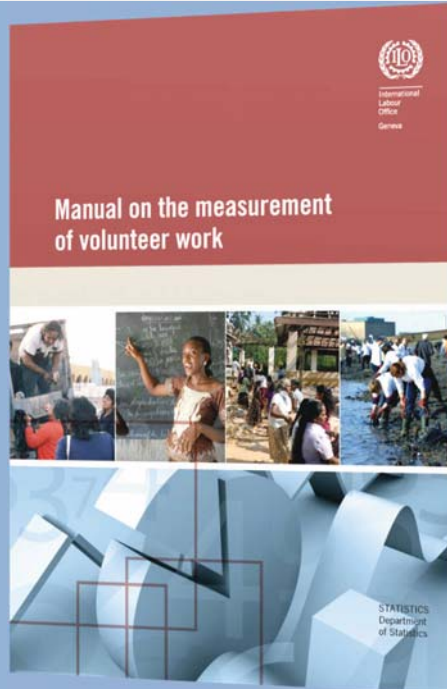
إجمالي قيمة الأعمال الخيرية
الخاصة بما في ذلك الكيانات
الدينية = 564 مليار دولار

موظفو المجتمع المدني العاملون بأجر مقابل المتطوعين كنسبة
مئوية من مجموع القوى العاملة في 37 دولة

المتطوعون

المتطوعون	العاملون بأجر	تحت المتوسط	فوق المتوسط	الإجمالي
فوق المتوسط	%8	%27	%35	
تحت المتوسط	%57	%8	%65	
الإجمالي	%65	%35	%100	

دليل منظمة العمل الدولية بشأن قياس العمل التطوعي

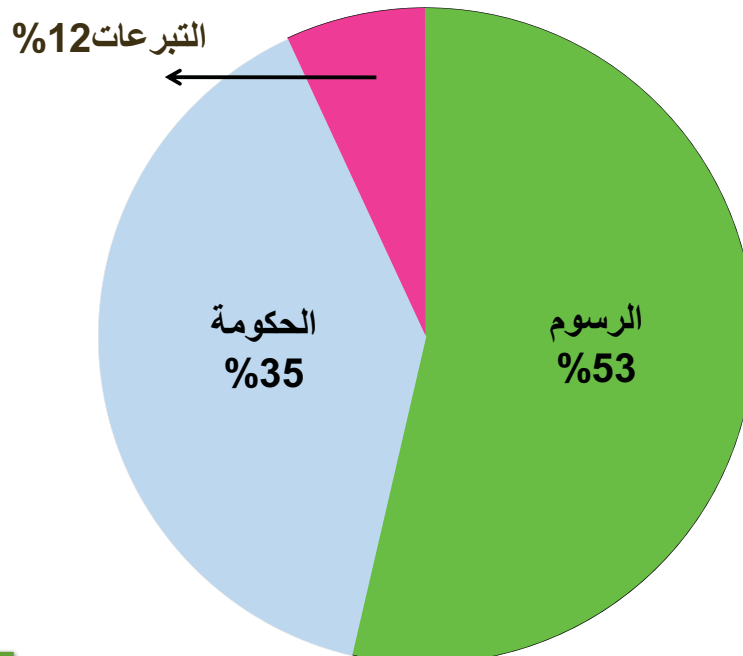


المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

6. الموفون العاملون بأجر يلغون الاعتماد على المتطوعين.

7. التبرعات هي المصدر الرئيسي لإيرادات منظمات المجتمع المدني.

مصادر إيرادات المجتمع المدني: متوسط 34 دولة

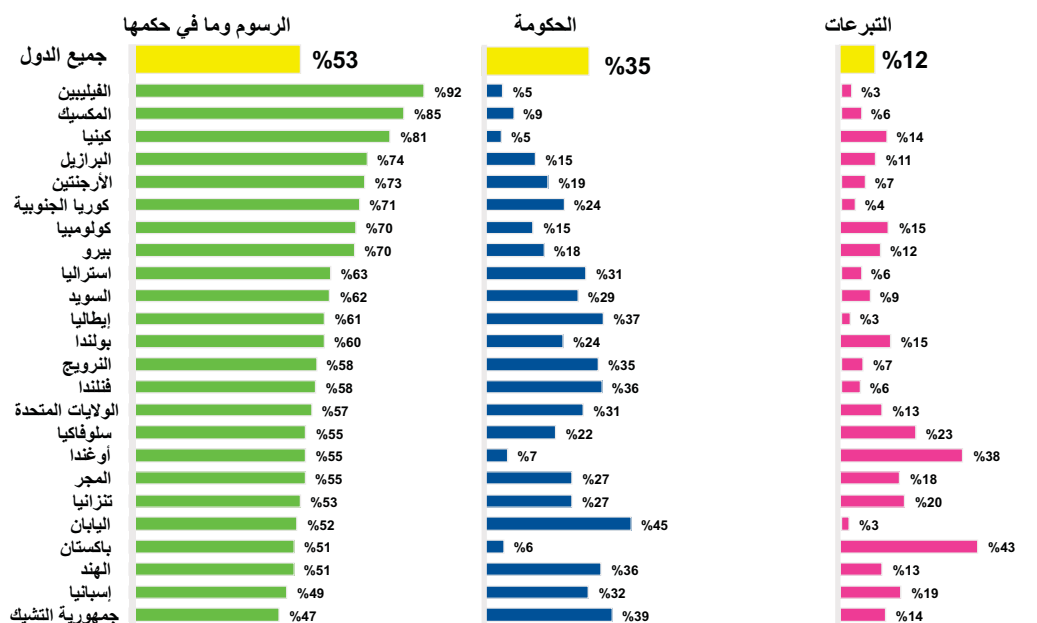


المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

7. التبرعات هي المصدر الرئيسي لإيرادات منظمات المجتمع المدني.
8. التبرعات هي المصدر الرئيسي للإيرادات المجتمع المدني في الولايات المتحدة على الأقل.

مصادر إيرادات المجتمع المدني حسب الدول

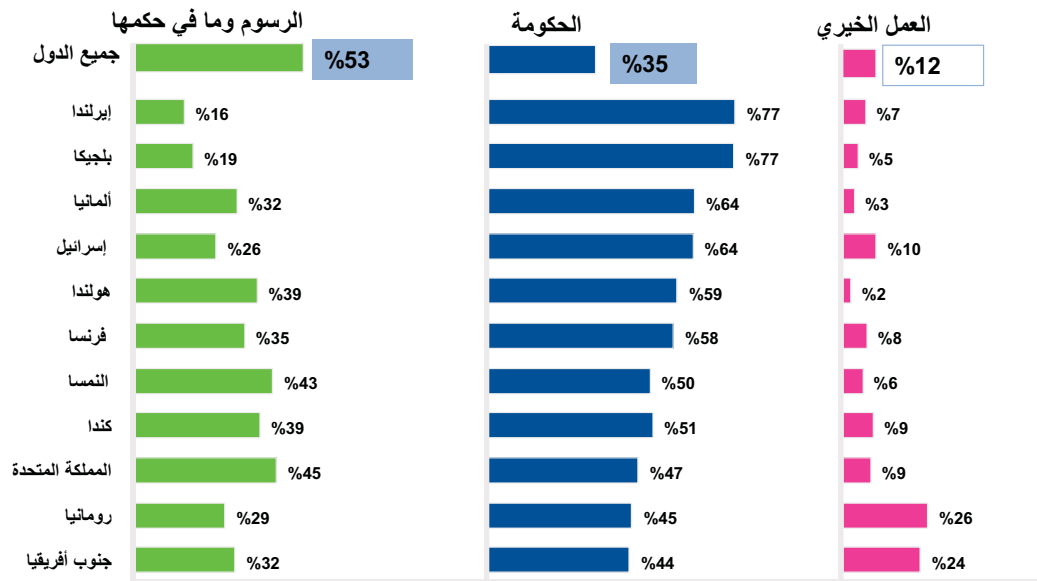
الرسوم هي المهيمنة



النسب المئوية قد لا يكون مجموعها 100 نظرا لاستخدام التقريب الحسابي

مصادر إيرادات المجتمع المدني حسب الدول

الحكومة هي المهيمنة



النسب المئوية قد لا يكون مجموعها 100 نظرا لاستخدام التقريب الحسابي

المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

9. القطاع غير الربحي يتسم بكثافة العمالة وليس بكثافة رأس المال.

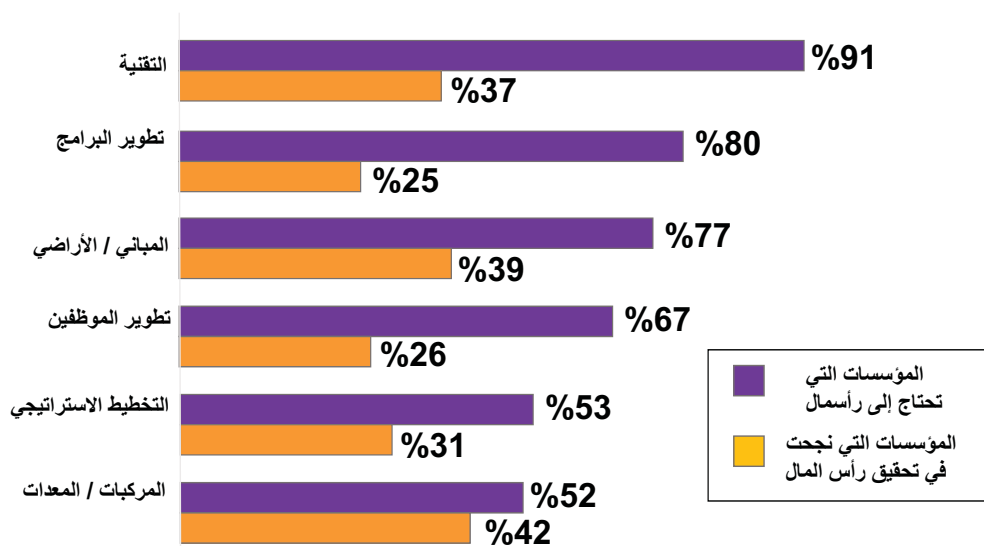
الفجوة المالية في القطاع غير الربحي

← الإيرادات التشغيلية

← رأس المال الاستثماري

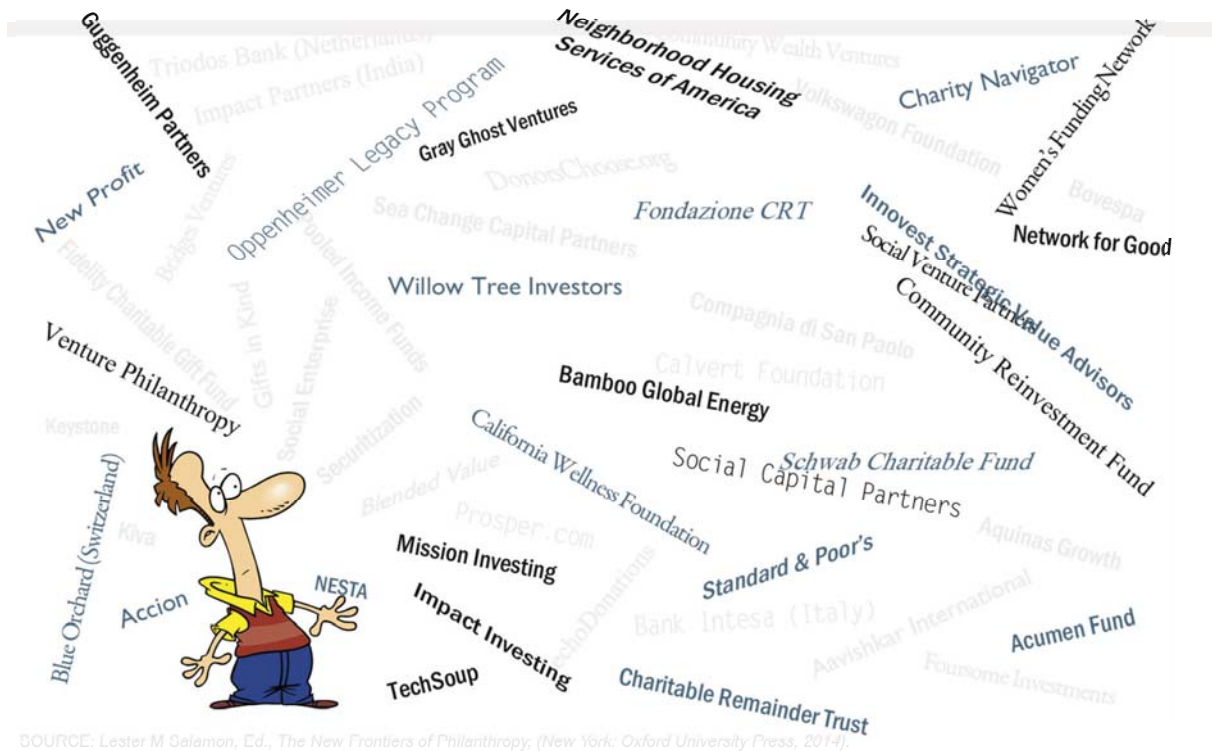
- المادي
- المعنوي

الاحتياجات الرأسمالية في الجهات غير الربحية مقابل النجاح في تحقيق رأس المال بحسب الغرض

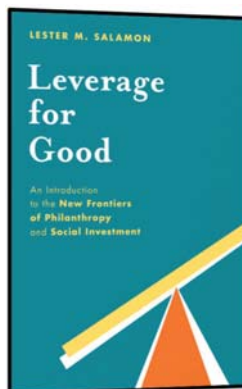


النسبة المئوية للمؤسسات

الانفجار الكبير للأعمال الخيرية

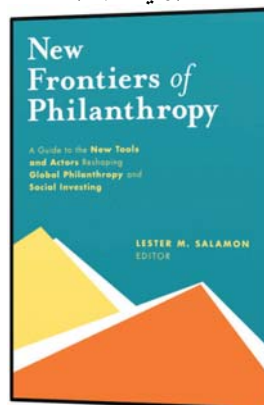


هل مؤسستك مستعدة لآفاق العمل الخيري الجديدة؟



تعظيم الاستفادة
من عمل الخير

آفاق العمل
الخيرى الجديدة



متاح حاليا على المواقع التالية:

amazon.com

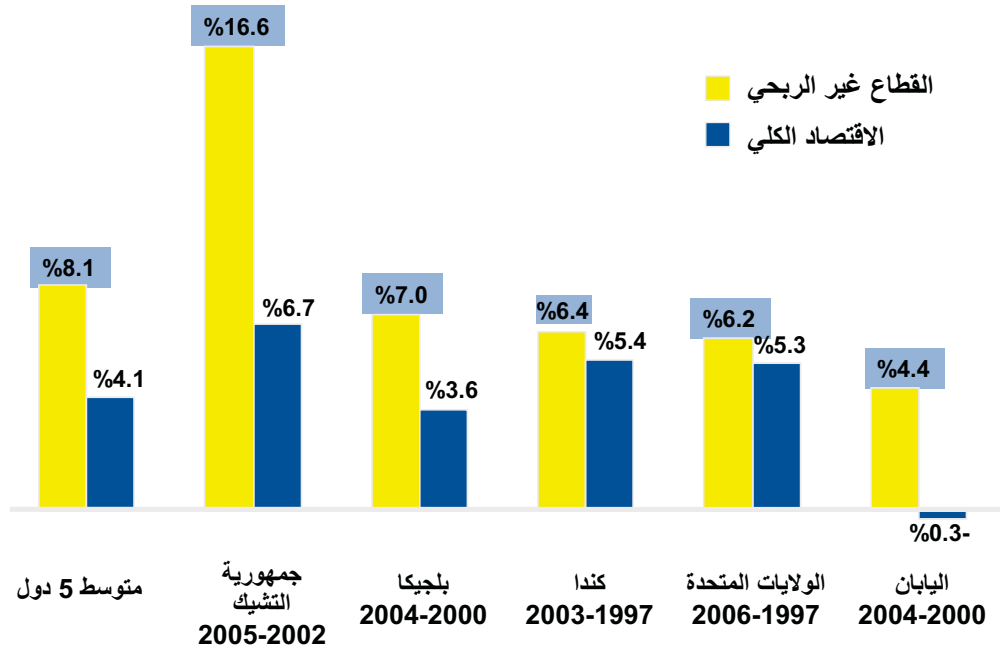
oup.com

المغالطات العشر عن المجتمع المدني العالمي

9. القطاع غير الربحي يتمتع بكثافة العمالة وليس بكثافة رأس المال.

10. قطاع المجتمع المدني ينمو بمعدل أبطأ من قطاع الأعمال الخاص.

متوسط النمو السنوي للجهات غير الربحية في مقابل الاقتصاد الكلي في 5 دول



للمزيد من المعلومات

ليستر م. سلمون

lsalamon@jhu.edu

جامعة جونز هوبكنز

مركز دراسات المجتمع المدني

الموقع الإلكتروني: ccss.jhu.edu

تويتر: @JHUCCSS

قوة البيانات في توجيه التنمية

اتخاذ القرارات المبنية على البيانات في المؤسسات غير الربحية والمنظمات

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران - المملكة العربية السعودية
5-6 ديسمبر 2015م

جاكوب هارولد
مؤسسة (GuideStar)

@jacobcharold
@GuideStarUSA



(except photos)





العمل الخيري أمر بالغ الأهمية في حل المشاكل الاجتماعية



أهمية العمل الخيري وغير الربحي

للمؤسسات غير الربحية ميزة خاصة

- تركز فقط على الصالح الاجتماعي
- مدفوعة بالعاطفة
- أكثر بعدا عن السياسة
- تفكر على المدى البعيد
- تأخذ مخاطر أكبر

للمؤسسات غير الربحية دور بالغ الأهمية

في الولايات المتحدة الأمريكية:

- 1,000,000,000,000 دولار في النشاط الاقتصادي
- 3000000000000 دولار من التبرعات
- 800,000 مؤسسة خيرية
- 6% من الناتج المحلي الإجمالي
- 9% من العمالة التي تعمل في القطاع الخاص



المعلومات أمر بالغ الأهمية في العمل الخيري



أهمية المعلومات في العمل الخيري

توجه الأموال الى أفضل الجمعيات

يحتاج المانحون والمتبرعون الى معلومات
جيدة عن أفضل الجمعيات أداء

تساعد الجمعيات في التعلم من بعضها البعض

تحتاج الجمعيات الخيرية الى الوصول الى
معلومات جيدة عن غيرها من الجمعيات من
أجل أن تتعلم

تبني الثقة في العمل الخيري

يساعد الانفتاح المعلوماتي على غرس الثقة في
الجمعيات الخيرية لدى صناع القرار والعامّة

تمكن مزيد من التعاون

تميل الجمعيات الخيرية الى أن تكون صغيرة
ومجزئة. المعلومات تساعد على دعم التعاون

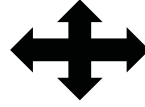
معلومات حول ...

إجراءات التعامل مع المشاكل

(على سبيل المثال، الزيارات المنتظمة من الممرضات للأمهات الجدد وأطفالهن تؤدي إلى زيادة بمقدار درجتين في متوسط درجات الرياضيات والقراءة في الصفوف من الأول إلى السادس)

المشاكل

(على سبيل المثال، 50٪ من الأطفال من البيئات المعرضة للخطر هم دون المستوى الأساسي في مهارات القراءة والرياضيات)



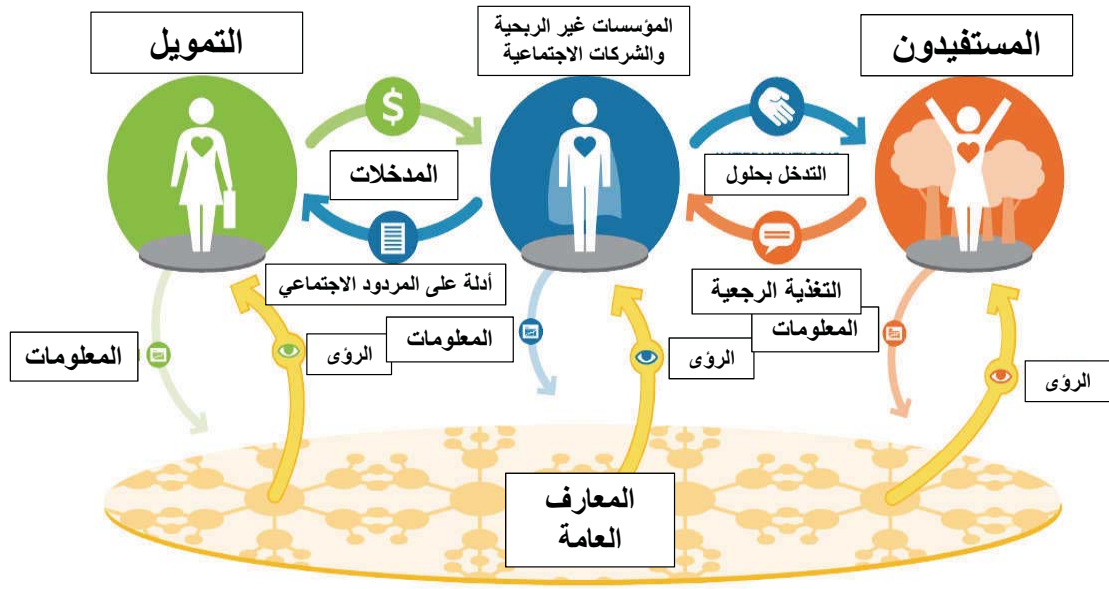
المؤسسات

(على سبيل المثال، تخدم مؤسسة شراكة الممرضة والأسرة حاليا 22795 رضيعا وأمهاتهم في 40 ولاية في جميع أنحاء الولايات المتحدة)

الموارد

(على سبيل المثال، قدمت مؤسسة روبرت وود جونسون منحة 10 ملايين دولار أمريكي على مدى 5 سنوات لصالح مؤسسة شراكة الممرضة والأسرة في عام 2007)





معلومات عن مؤسسة جايدستار

أكبر مصدر للمعلومات حول المنظمات
غير الربحية في الولايات المتحدة
الأمريكية



- 2,500,000,000 قطعة بيانات
- 2,200,000 منظمة أمريكية غير ربحية
- 7,200,000 مشترك كل عام
- www.guidestar.org
- 167 موقع وصفحات يستخدمون جايدستار



- أسست عام 1994م
- 73 موظف في ثلاث مكاتب: واشنطن، سان فرانسيسكو، وليامزبيرغ

- نأمل في إيجاد شركاء حول العالم



مصادر المعلومات عن المؤسسات غير الربحية

الحكومة

التقارير الذاتية

أصحاب المصلحة

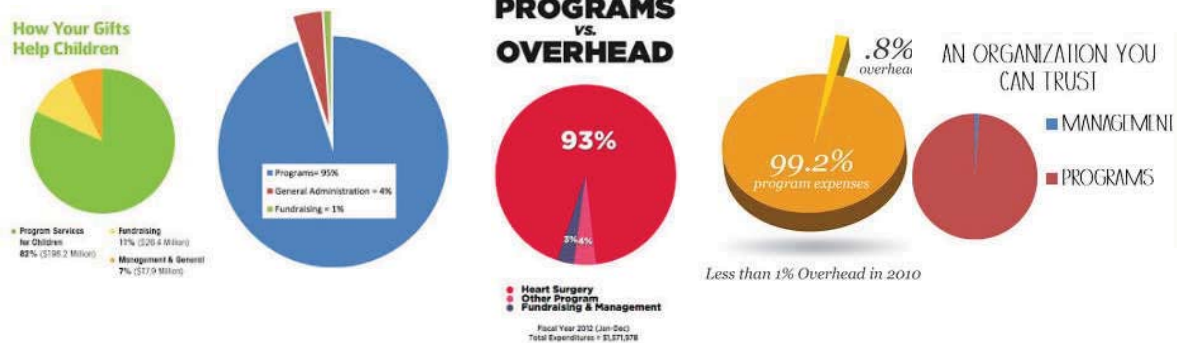
نقاط الضعف في النموذج الضريبي 990:

- لا يحتوي على الكثير من البيانات حول البرامج أو الآثار غير الربحية
- غالبا ما تكون البيانات قديمة بما لا يقل عن سنة ونصف السنة
- لا يحدد الأنواع المعينة من المؤسسات غير الربحية (في غالب الأمر)

نقاط القوة في النموذج الضريبي 990:

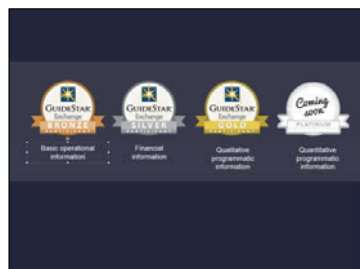
- نموذج شامل نسبيا (يجب على معظم المؤسسات غير الربحية تعبئته بنفسها)
- له شكل موحد (يجب على جميع المؤسسات غير الربحية الإجابة عن نفس الأسئلة)
- يحتوي معلومات أساسية كبيرة حول الرسالة، والموظفين، ومجلس الإدارة، والتمويل

THE OVERHEAD MYTH



إن استثمارات المؤسسة غير الربحية في مجالات التدريب والتخطيط والتقييم ونظم الاستثمارات الداخلية - في حد ذاتها - هي السبيل لاستمرارية المؤسسة غير الربحية وتحسين تأثيرها على العالم.

990
Return of Organization Exempt From Income Tax
2012



الحكومة

التقارير الذاتية

أصحاب المصلحة



مشارك برونزي
المعلومات التشغيلية الأساسية



المشارك فضي
معلومات المالية



مشارك ذهبي
المعلومات البرمجية النوعية



مشارك برونزي
المعلومات البرمجية الكمية



1. ما الذي تهدف مؤسستك إلى تحقيقه؟
2. ما هي الاستراتيجيات المنفذة للوصول إلى ذلك؟
3. ما هي قدرات مؤسستك على القيام بذلك؟
4. كيف سوف تعرف المؤسسة أنها على المسار الصحيح؟
5. ما الذي أنجزتموه وما الذي لم تتجزوه بعد حتى الآن؟

من المدخلات إلى التأثير ... تعريف المصطلحات

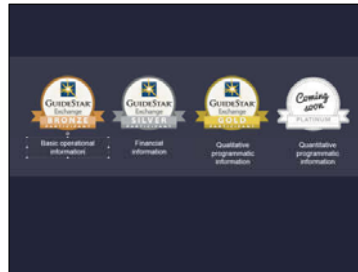
المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النتائج	التأثير
ما تراه	ما تفعله	ما يحدث	ما ينتج	ما يدوم
الأموال العاملون المتطوعون	تنفيذ الدورات التدريبية الوظيفية التوفيق بين العملاء وأرباب العمل	عدد الأشخاص الذين يحضرون الدورات التدريبية عدد محاولات التوفيق	عدد الأشخاص الذين يحصلون على وظائف	عدد الأشخاص الذين يحافظون على الوظيفة ويصبحون أعضاء منتجين في المجتمع

المنظمات التي تشارك المعلومات من خلال جايدستار



Form 990 Return of Organization Exempt From Income Tax for 2012. The form is for a non-profit organization and includes sections for general information, financial data, and program services. The year 2012 is indicated in the top right corner.

الحكومة



التقارير الذاتية



أصحاب المصلحة



Gather reviews from users



Survey experts



Collect basic info & set standard of quality

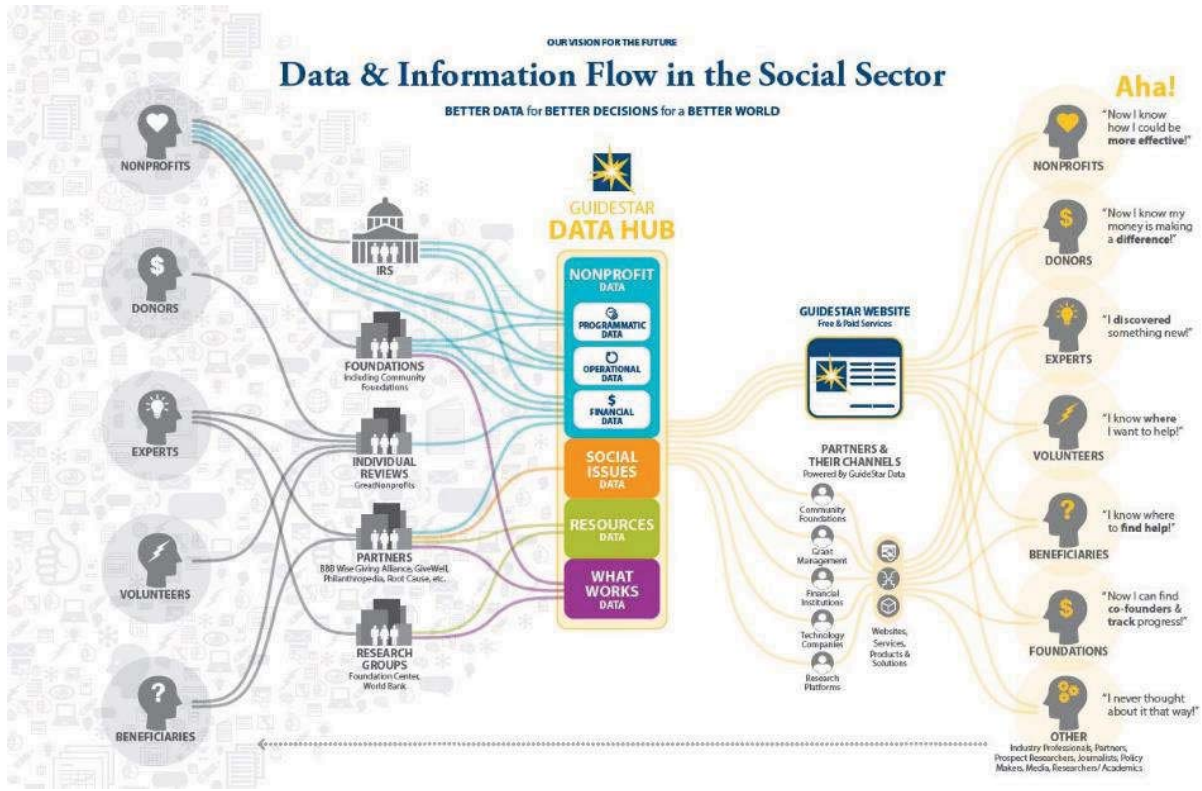


Deep analysis of performance



Highly simplified star rating





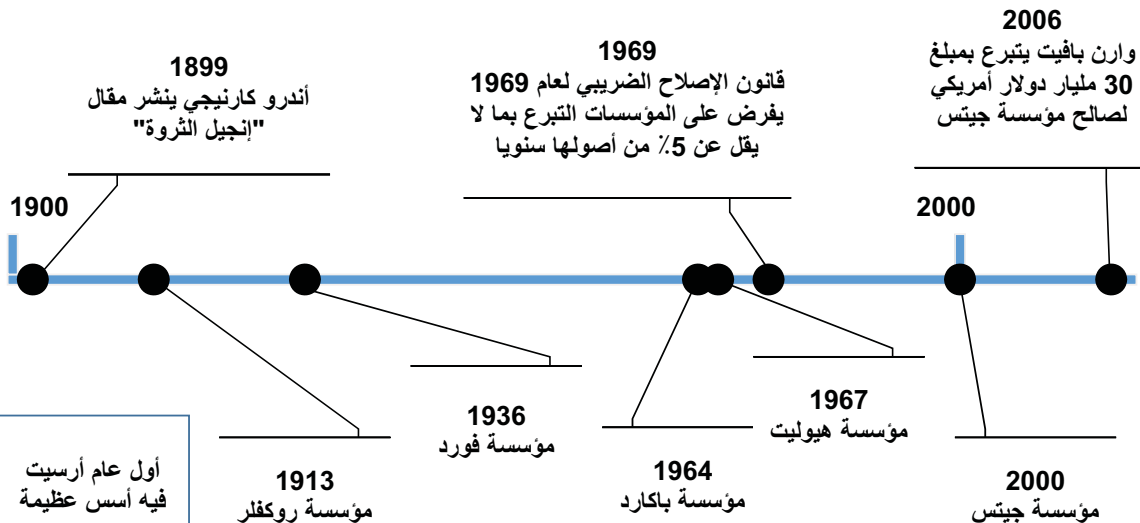
العمل الخيري أمر بالغ الأهمية في حل المشاكل الاجتماعية



الملحق

ملخص لتاريخ العمل الخيري في الولايات المتحدة

لقد قررت التوقف عن تكديس الثروات وبدء مهمة بلا شك أكثر خطورة وصعوبة وهي التوزيع الحكيم.
- أندرو كارنيجي - 1899



سنة التأسيس	العنوان	الدولة	التبرع	المؤسسة	
1994	سياتل - واشنطن	الولايات المتحدة	423000000000 \$	بيل وميلندا جيتس	1
1982	لايدن - هولندا	هولندا	36.0 مليار \$	مؤسسة "STICHTING "INGKA	2
1936	لندن	المملكة المتحدة	259000000000 \$	يلكوم ترست	3
1953	تشيفي تشيس بولاية ماريلاند	الولايات المتحدة	16.9 مليار \$	معهد هوارد هيوز الطبي	4
1936	مدينة نيويورك - نيويورك	الولايات المتحدة	11.2 مليار \$	مؤسسة فورد	5
1982	لوس انجلوس - كاليفورنيا	الولايات المتحدة	105000000000 \$	بول جيتي تراست	6
1887	هونولولو - هاواي	الولايات المتحدة	10.1 مليار \$	مدارس كاميهاميا	7
2007	دبي	الإمارات العربية المتحدة	10.0 مليار \$	مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم	8

1. إظهار الممارسات الأخلاقية وتبادل البيانات حول الأداء

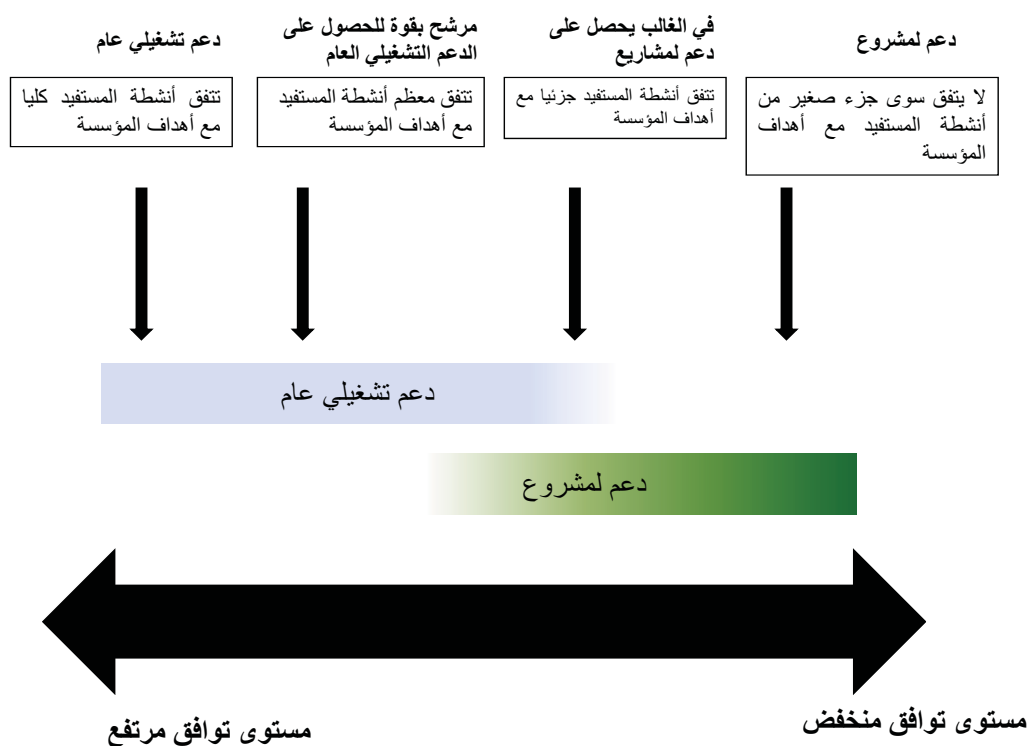
2. إدارة العمل نحو تحقيق نتائج ملموسة

3. المساعدة في تثقيف الممولين حول التكاليف الحقيقية للنتائج



بعض الأسئلة الأساسية اللازمة عند تقييم أي مؤسسة

•الهدف	•حقق النتائج
•ما هو بالضبط الذي تحاول قيادة المؤسسة تحقيقه؟ •هل العمل موجه نحو التأثير أم النشاط؟	
•الممارسات	•بالشفافية
•هل أظهرت المؤسسة منطقاً واضحاً حول كيفية تحقيق هذه الأهداف؟ •هل تقص المؤسسة قصة مقنعة؟	
•التعلم	•احرص على التحسين
•هل لدى المؤسسة الأنظمة التي تساعد على التعلم؟ •هل وصلت المؤسسة إلي ما تعلمه الآخرون؟ •هل تنصت المؤسسة إلى أصحاب المصلحة؟	
•العاملون	•وظف عاملين جيدين
•هل لدى المؤسسة العاملون الذين يمكنهم القيادة والإدارة والتنفيذ؟	



بعض التوترات شائعة الذكر في العمل الخيري الاستراتيجي

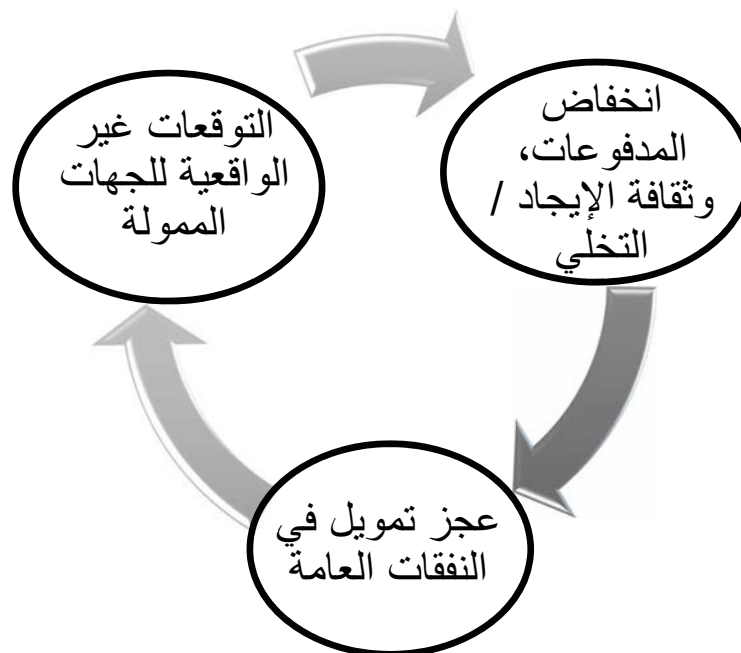
«العمل الخيري المستجيب للمشاكل»	↔	«العمل الخيري الاستراتيجي»
توجه نحو الأنشطة	↔	توجه نحو النتائج
الأعراض	↔	الأسباب الجذرية
تنوع المواضيع والأساليب	↔	التركيز
دعم مشاريع	↔	دعم تشغيلي عام
توجه نحو التشغيل	↔	توجه نحو الأهداف
الكثير من المنح الصغيرة	↔	القليل من المنح الضخمة

هل بعض هذه التوترات كاذبة؟

المشكلة: أصبحت النسب المالية المبسطة برهانا سائدا على أداء المؤسسات غير الربحية.



أعلى الصفحة



THE OVERHEAD MYTH MOVING TOWARD AN OVERHEAD SOLUTION

To the Nonprofits of America:

We write to ask for your help to end the Overhead Myth – the false conception that financial ratios are a proxy for overall nonprofit performance. Last year we wrote a letter to the donors of America asking them to consider the results (especially outcomes and impact) created by nonprofits, and to not judge you solely on percent of charity expenses that go to administrative and fundraising costs. While overhead can help us identify cases of fraud or gross mismanagement and serve as a part of an organization's dashboard of financial management metrics, it tells us nothing about the results of your work (i.e., how you meet your mission).

You know as well as we that nonprofits are, to use the title of an article in the *Stanford Social Innovation Review*, prone to the "Nonprofit Starvation Cycle": a spiral of donor demands, underinvestment in core costs, and limited results. This starvation cycle hurts nonprofits and donors, but, most important, it hurts our shared work for a better world. We want to work together with you to end the Overhead Myth. To that end, we ask three things of nonprofits to help us move toward an Overhead Solution:

- First, demonstrate ethical practice and share data about your performance. Proactively demonstrate why donors should trust you. Have the courage to share information about your goals, strategies, management systems, and governance processes.
- Second, manage towards results and understand your true costs. We have found that many nonprofits do not manage with an eye always on results – and even if they do, they don't know how much it costs to achieve those results. Organizations need to employ effective performance management systems and recognize that financial management is not just about audits and Forms 990, it is also about understanding the cost of achieving their missions.
- Third, help educate funders (individuals, foundations, corporations, and government) on the real cost of results. Have honest conversations with your funders about what it takes to do your work. Too often nonprofits contribute to the Overhead Myth by highlighting financial ratios as their core accomplishment – especially in their fundraising materials. Tragically, this can be at the expense of meaningful performance metrics and reinforces funder confusion. Funders need to understand the truth if they are to change their behavior.

On the back of this letter you will find more resources for you as you make this transition. Our three organizations strive to make the sharing of nonprofit data easier, less repetitive, and more useful. As a field, we can move beyond the Overhead Myth to an Overhead Solution, but we need your help. Let us drive a conversation about nonprofit trustworthiness and performance that is worthy of the people, the communities, and the ecosystems we all serve.

Thank you,

Art Taylor
President, BBB Wise Giving Alliance

Jacob Harold
President & CEO, GuideStar USA

Ken Berger
President & CEO, Charity Navigator

Nonprofits, here's how you can start making a difference.

Demonstrate ethical practice and share data about your performance.

- Participate in the free *GuideStar Exchange* to share information about how your organization is governed.
- Check *BBB Wise Giving Alliance's Standards for Charity Accountability* for recommended practices on governance, finances, fundraising, and more.
- Read *Charity Navigator's Accountability & Transparency methodology*.
- Read *Independent Sector: Principles for Good Governance & Ethical Practice* to learn best practices in operations improvement.
- Visit www.performwell.org to complete the performance management cycle.

Manage towards results.

Strive to make a lasting impact.

- Read *Leap of Reason* by Mario Morino.
- Join the *Lean Impact* learning community to better utilize Lean Startup Principles.
- Read "Zeroing In on Impact" by Susan Colby, Nan Stone, and Paul Cortez, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2004.
- Review *Charity Navigator's Results Reporting methodology and concept note*.
- Review the *Effectiveness Reporting* section of the *BBB Standards for Charity Accountability*.

Understand your true costs.

- Visit www.strongnonprofits.org to build your organization's fiscal strength.
- Consider *Nonprofit Finance Fund's* tools and resources.
- Check out *Charity Navigator's Financial Health metrics*.
- Read the *Finances* section of the *BBB Standards for Charity Accountability*.
- Visit the *Donors Forum's Real Talk about Real Costs*.
- Review the *AICPA Audit & Accounting Guide - Not-for-Profit Entities*, American Institute of Certified Public Accountants.

Help educate funders on the real cost of results.

Engage in a conversation with your donors explaining the detriment of the Overhead Myth.

- Share this letter (to the nonprofits of America) as well as the original letter (to the donors of America.) Both letters have a *Creative Commons License: Attribution-Non Derivs CC BY ND*, which means that you can use either letter to communicate the message to your donors. Both letters can be shared with your stakeholders however you like: e-mail them as attachments, put them on your website, share via social media, or print it out for your next board meeting.
- Read *OMB Circular A-122*, Cost Principles for Non-Profit Organizations, which "provide that the Federal Government bear its fair share of costs except where restricted or prohibited by law".
- Engage in a dialogue with your stakeholders using tools such as *Charting Impact*, *Financial SCAN*, and *Impact Calls*.

Additional Resources

- America's Charities' Snapshot 2014*
 - "*Amnesia of the Nonprofit Starvation Cycle*" presented by Jesse O. Levy and Elizabeth A.M. Soaring, at the November 2012 ABNCA Annual Conference
 - Bridgespan Group's publications and tools*
 - National Council on Nonprofit resources*
 - "*The 'Overhead' Pledge*," by San Donay Phatsoptic, August 21, 2014
- Additional resources and tools will be added regularly at:
www.overheadmyth.com
- www.give.org www.guidestar.org www.charitynavigator.org

أني - رئيس بنك الطعام في
دالاس - ستقوم بتبادل المعلومات
حول مؤسستها لمرة واحدة وهي
تعلم أن هذه المعلومات ستنتشر
تلقائياً في جميع أنحاء شبكة
الإنترنت.

روبرت - رجل بلا مأوى في
تالاهاسي - سيتمكن من العثور
على الخدمات الحيوية التي من
شأنها تحسين جودة حياته -
وسيكون له صوت في كيفية تقديم
تلك الخدمات.

هيكاتور - أحد المتبرعين الأثرياء في
نيويورك - سوف يتوصل إلى
المعلومات التي يحتاجها حول
المؤسسات غير الربحية في أماكن
متعددة: موقع البنك الذي يتعامل معه،
محرك البحث المفضل لديه، ومواقع
التواصل الاجتماعي التي يرتادها.

رينيه - مسؤولة عن البرنامج التأسيسي
في سان فرانسيسكو - ستستطيع بسرعة
وسهولة فهم أحدث الأبحاث في مجال
تخصصها، وتحديد الممولين المحتملين،
وتتبع التقدم المحرز من المستفيدين على
المستويين الفردي والجماعي.

أسلوب موحد

1

نظام توزيع

2

2.5 مليار من البيانات ترد إلى
شبكة (Guidestar):

بيانات حول 1.7 مليون منظمة غير
ربحية
*مصلحة الضرائب
الملفات المحدثة للمؤسسات غير الربحية على الشبكة
*DonorEdge CFs

أكثر من 140,000 رأي في مؤسسات
غير ربحية من قبل المستفيدين
والمتطوعين:
*GreatNonprofits

تقييم الأثر عن أكثر من 600 منظمة
غير ربحية بواسطة 5 خبراء شركاء:
*Philanthropedia, DonorEdge
*GiveWell
*RootCause



تصل هذه البيانات إلى:

7.2 مستخدم فريد من نوعه سنويا
(guidestar.org + DonorEdge +
APIs, etc.)
94 ألف متابع على وسائل التواصل
الاجتماعي

كل الصناديق الرئيسية الموصى بها
من قبل المانحين في الولايات
المتحدة:
*Fidelity Charitable Gift Fund
*Schwab Charitable Gift Fund

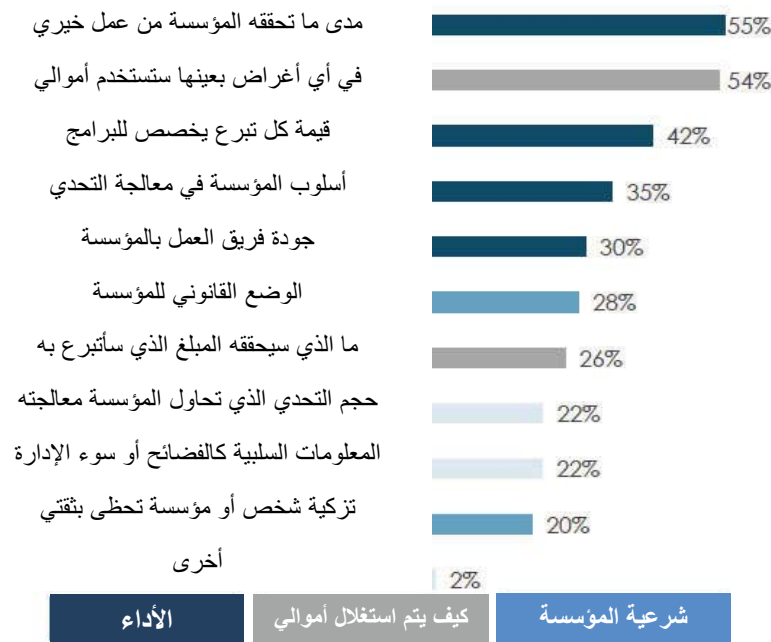
20 بوابة تبرع تتلقى أكثر من 150
مليون دولار أمريكي سنويا:
*Network for Good
*JustGive

5 جهات إلكترونية رئيسية:
*Amazon.com
*محركات البحث

المنات من التطبيقات والمواقع
والبرامج الأخرى

تميل الجهات المانحة عند البحث إلى استكشاف المعلومات التي يمكن استخدامها

المعلومات التي يبحث عنها من يقوم بالبحث أو من يبتغي المشورة



ما الذي ترغب الجهات المانحة في معرفته؟

الأداء

شرعية المؤسسة

كيف يتم استغلال
أموالي؟

ما هو المشترك بين طرق التقييم هذه؟

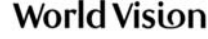
البيانات



المنظمات المجتمعية



المؤسسات



الشركات المانحة لبرامج



شركاء البيانات

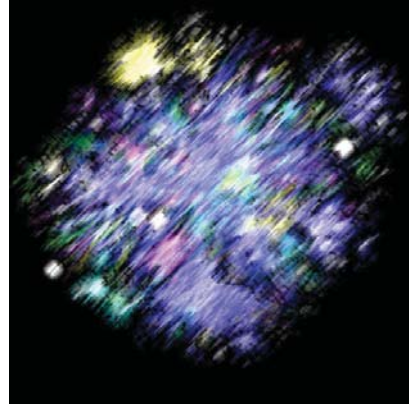


الجامعات





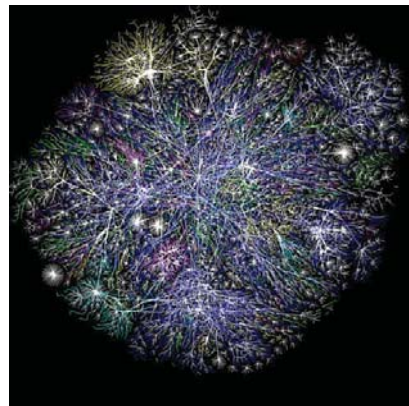
سريع الزوال
عرضة للشك



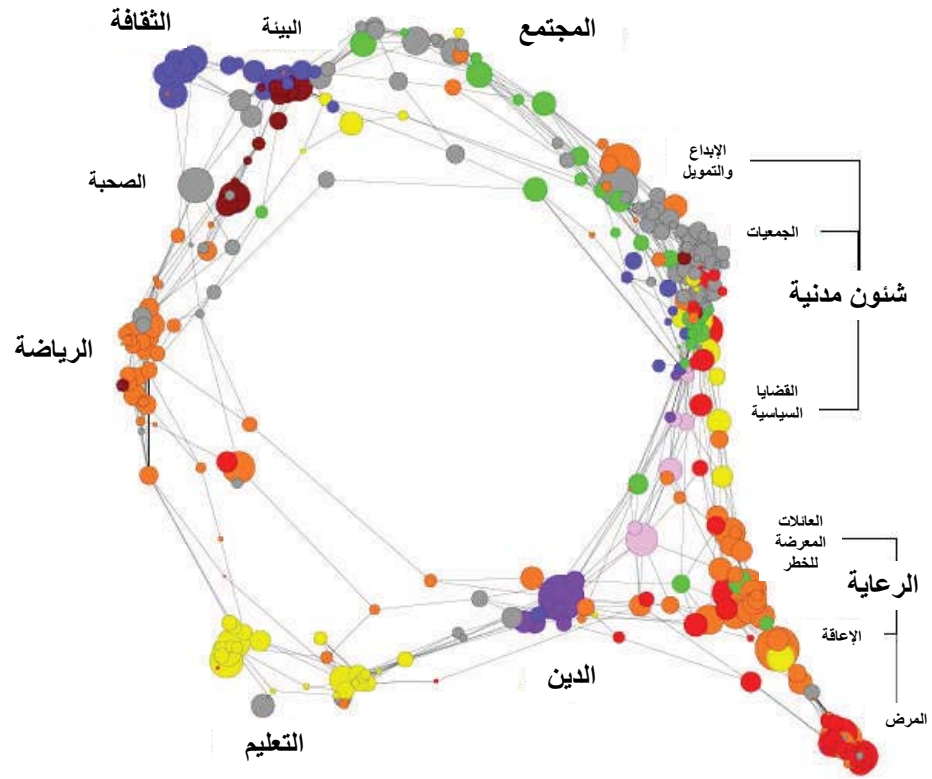
معقد
غامض



الرؤية
الفهم



الوضوح
النشاط



أعلى الصفحة ^

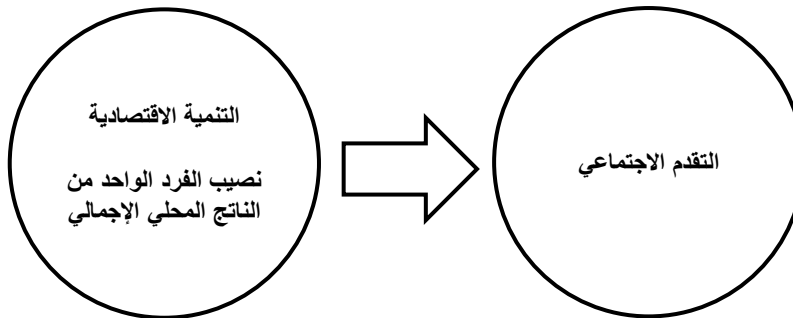
قوة البيانات في توجيه التنمية

مؤشر التقدم الاجتماعي
مايكل جرين - المدير التنفيذي لمؤشر التقدم الاجتماعي
التنمية في القطاع غير الربحي
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران - المملكة العربية السعودية - ٥ - ٦ ديسمبر ٢٠١٥ م

Original photo by Stefan Georgi https://flic.kr/p/ywMns

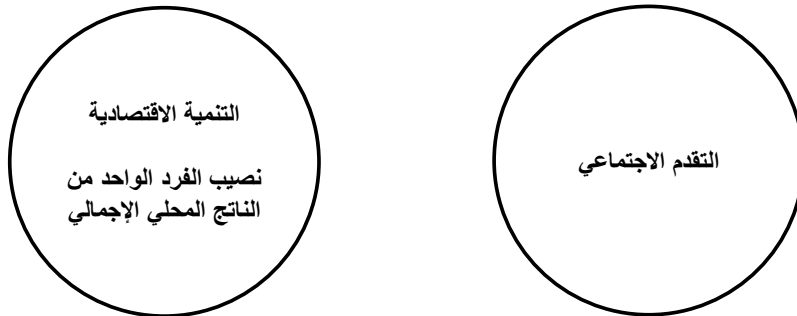
SOCIAL
PROGRESS
IMPERATIVE
www.socialprogressimperative.org

التحديات المزدوجة للتنمية: النمو الشامل



كان نموذج التنمية الوطنية يعتمد على أن التنمية الاقتصادية المقاسة بالناتج المحلي الإجمالي ستؤدي إلى التقدم الاجتماعي.

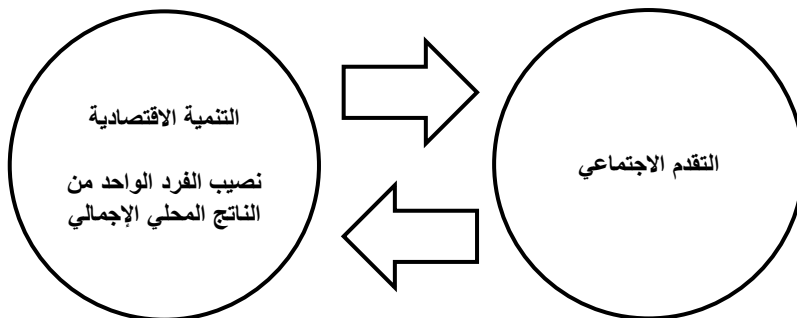
التحديات المزدوجة للتنمية: النمو الشامل



إلا أنه أحيانا يكون هذا الترابط مفقودا، أي أن
التنمية الاقتصادية لا تؤدي دائما إلى التقدم
الاجتماعي ...

3

التحديات المزدوجة للتنمية: النمو الشامل



... وأحيانا أخرى يؤثر التقدم الاجتماعي على
التنمية الاقتصادية.

4

التحديات المزدوجة للتنمية: النمو الشامل



لكي نفهم معنى النمو الشامل فنحن نحتاج إلى
قياس التقدم الاجتماعي بشكل مباشر

5

مؤشر التقدم الاجتماعي: مبادئ التصميم



المؤشرات الاجتماعية والبيئية فقط

النتائج - وليس المخرجات

الملائمة لجميع البلدان

القابلية للتطبيق

6

إطار التقدم الاجتماعي

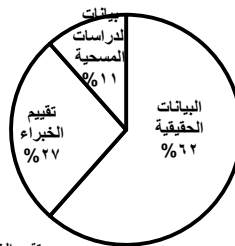
مؤشر التقدم الاجتماعي



7

مصادر بيانات المؤشر

بيانات الدراسات المسحية (٦ مقاييس)
 • جلوب (٥)
 • المنتدى الاقتصادي العالمي (١)



الأمم المتحدة/البنك الدولي (٢٢ مقياس)

- منظمة الصحة العالمية (٥)
- اليونسكو (٥)
- برنامج منظمة الصحة العالمية واليونيسيف المشترك لرصد إمدادات المياه والصرف الصحي (٣)
- منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (٢)
- الاتحاد الدولي للاتصالات (٢)
- مشروع الطاقة المستدامة للجميع التابع للأمم المتحدة (١)
- برنامج الأمم المتحدة للتنمية (١)
- الفريق المشترك بين الوكالات لتقدير معدل وفيات الأطفال التابع للأمم المتحدة (١)
- شعبة السكان التابعة للأمم المتحدة (١)
- مؤشرات التنمية في العالم (١)

بيانات حقيقية من مصادر أخرى (١٠ مقاييس)

- معهد القياسات الصحية والتقييم (٤)
- معهد الموارد العالمية (٢)
- مجموعة بيانات بارو لي للحصول العلمي (١)
- معهد الاقتصاد والسلام (١)
- مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1)
- مركز جامعة ييل للقانون والسياسة البيئية (١)
- تقييم الخبراء (١٤ مقياس)
- معهد الاقتصاد والسلام (٣)
- مجموعة بيانات سنجرانيلي - ريتشاردز لحقوق الإنسان (٣)
- مركز بيو للأبحاث (٢)
- ميث الحرية (١)
- صندوق السلام (١)
- مؤسسة التراث (١)
- مراسلون بلا حدود (١)
- الشفافية الدولية (١)
- تصنيف (تيمز) العالمي للتعليم العالي الجامعي، وتصنيف (QS) للجامعات العالمية، والتصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (١)

8

مقاييس إطار مؤشر التقدم الاجتماعي ٢٠١٥

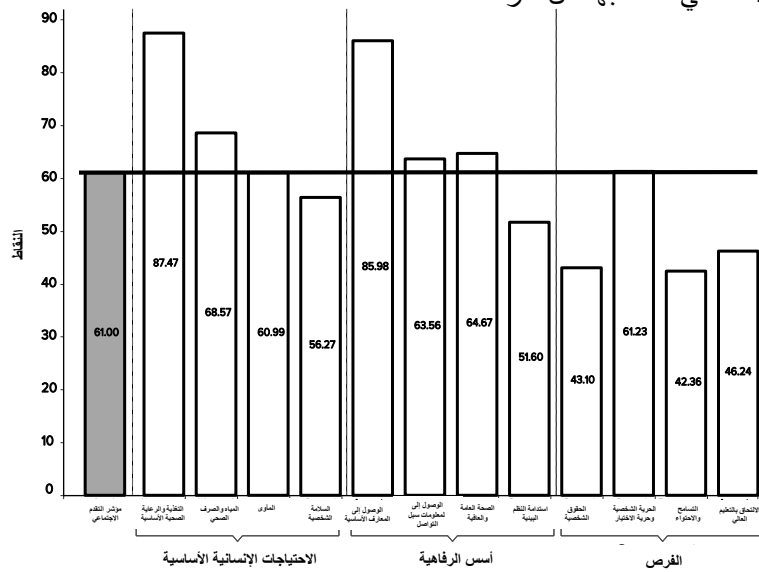


9

مستويات الأداء العالمي في التقدم الاجتماعي

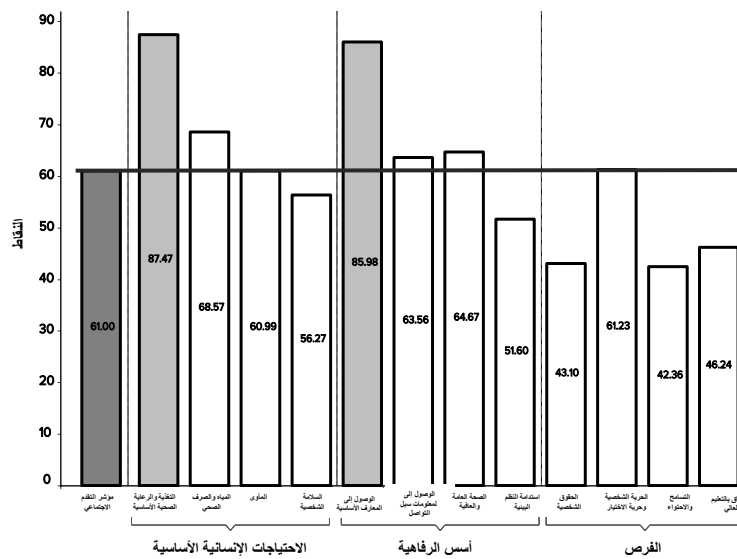
10

بالنسبة للعالم ككل يمكننا أن نرى المجالات التي حققنا بها أكبر قدر من التقدم ...
والمجالات التي حققنا بها أقل قدر



11

يبدل العالم قصارى جهده في المجالات محل تركيز الأهداف التنموية للألفية الجديدة



12

يعاني العالم أكثر في مجالات الحقوق الشخصية والتسامح والاحتواء

المجال	النسبة المئوية (%)
مؤشر التقدم الاقتصادي	61.00
الحاجة إلى رعاية صحية أساسية	87.47
الحاجة إلى صرف صحي	68.57
المأوى	60.99
الصحة الشخصية	56.27
الوصول إلى المعارف الأساسية	85.98
الوصول إلى المعلومات على النحو الكافي	63.56
الصحة العامة والعافية	64.67
استدامة النظم البيئية	51.60
الحقوق الشخصية	43.10
الحرة الشخصية وحرية الاختيار	61.23
التسامح والأخاء	42.36
الاتفاق بالتحكيم العادل	46.24

الاحتياجات الإنسانية الأساسية

أسس الرفاهية

الفرص



استدامة النظم البيئية وإن لم تكن أسوأ المجالات من ناحية الأداء إلا أنها معرضة لخطر تردي الحالة

القطاع	النقط
مؤشر التقدم الاقتصادي	61.00
الصحة الأساسية	87.47
المياه والصرف الصحي	68.57
الطاقة والزراعة	60.99
السلامة الشخصية	56.27
المعرفة الأساسية	85.98
الوصول إلى المعلومات	63.56
الصحة العامة والعافية	64.67
استدامة النظم البيئية	51.60
الحقوق الشخصية	43.10
الحرية للاختار وحرية الاعتقاد	61.23
السلام والاعتزاز	42.36
الاتفاقية بشأن العمل	46.24

الاحتياجات الإنسانية الأساسية

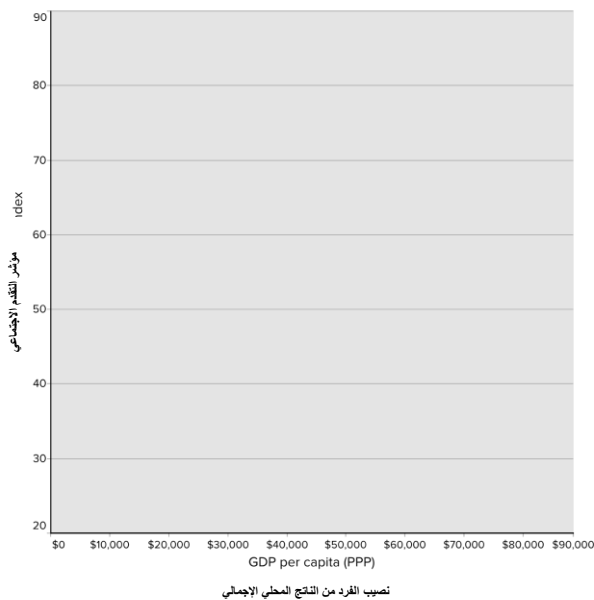
أسس الرفاهية

الفرص

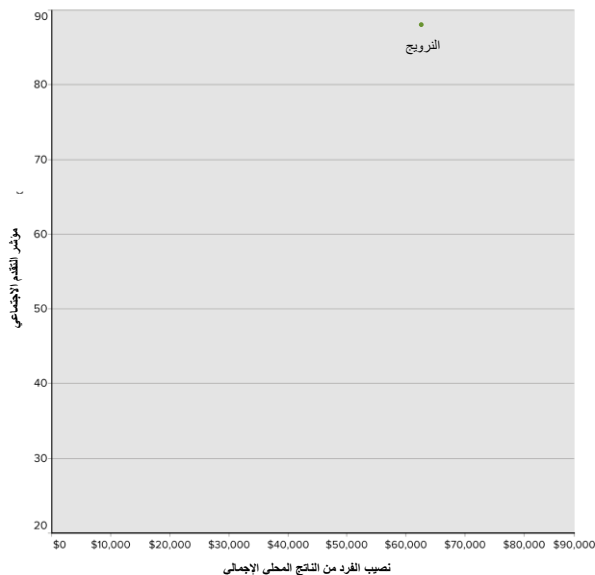


مستويات أداء البلدان المختلفة

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي

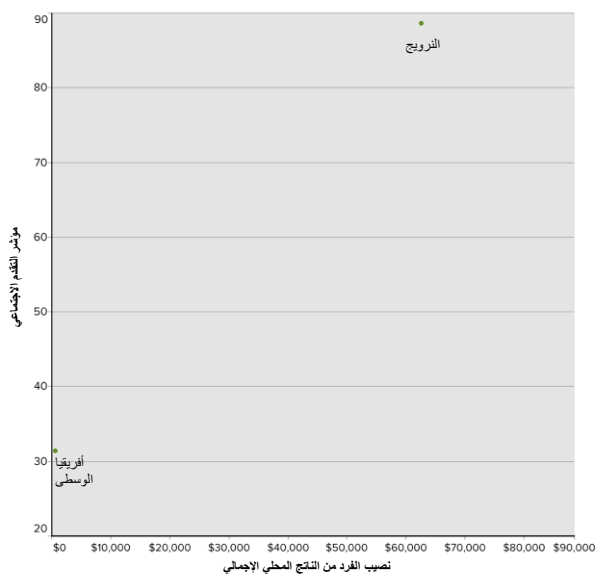


مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



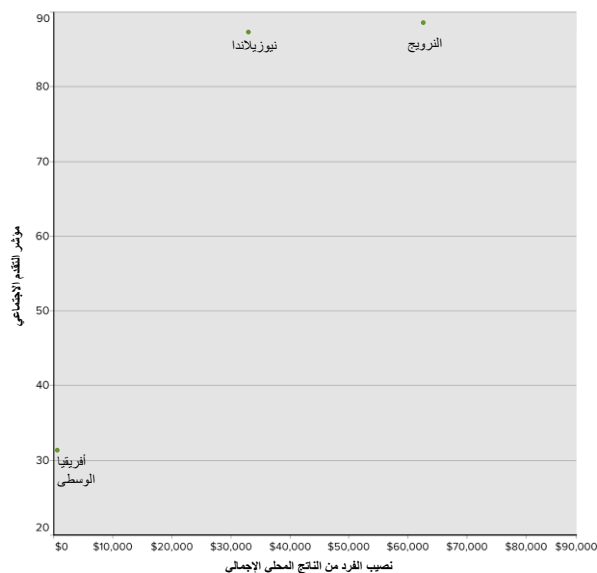
17

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



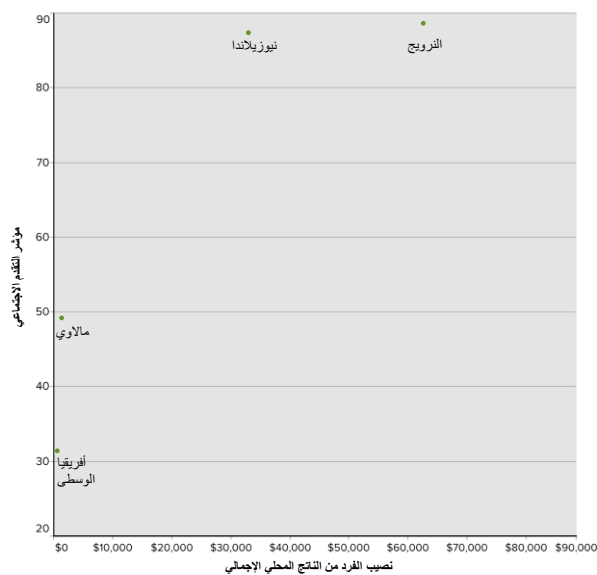
18

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



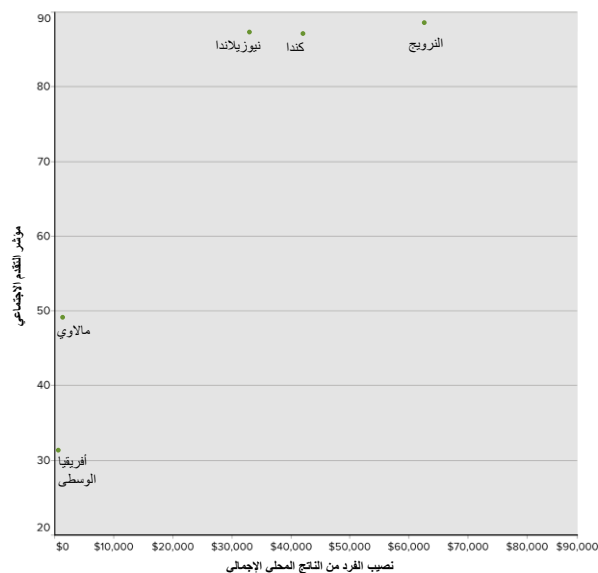
19

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



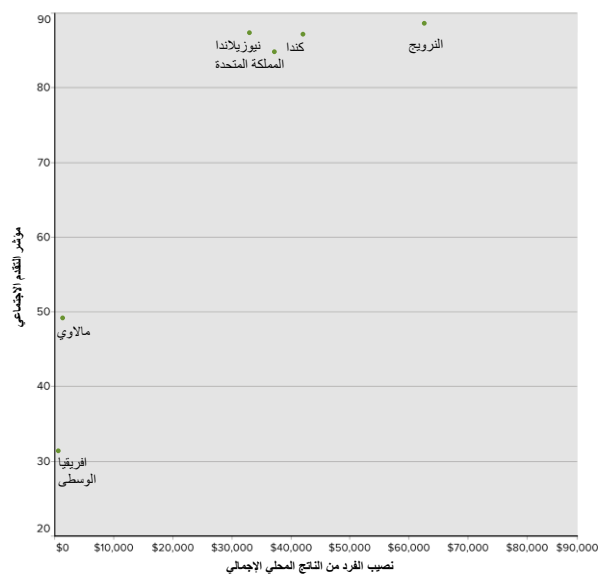
20

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



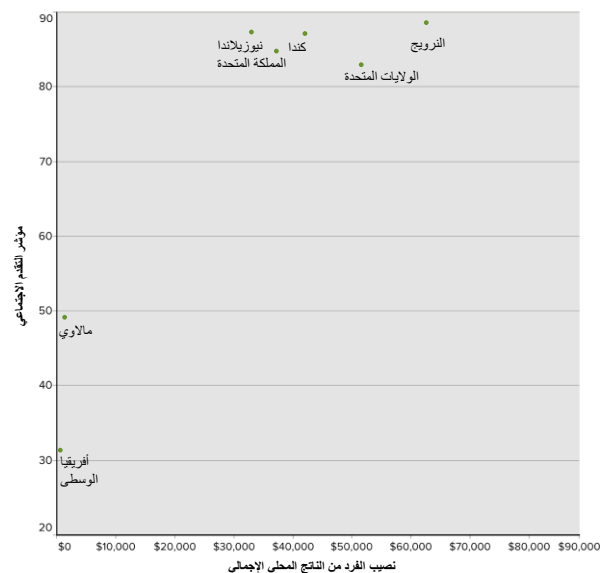
21

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



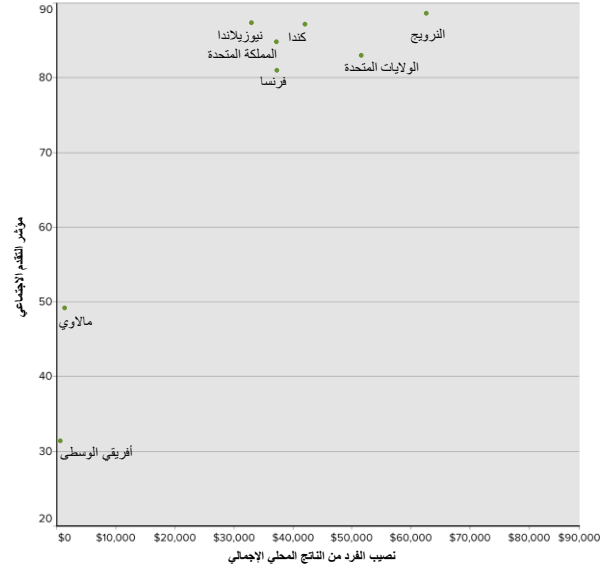
22

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



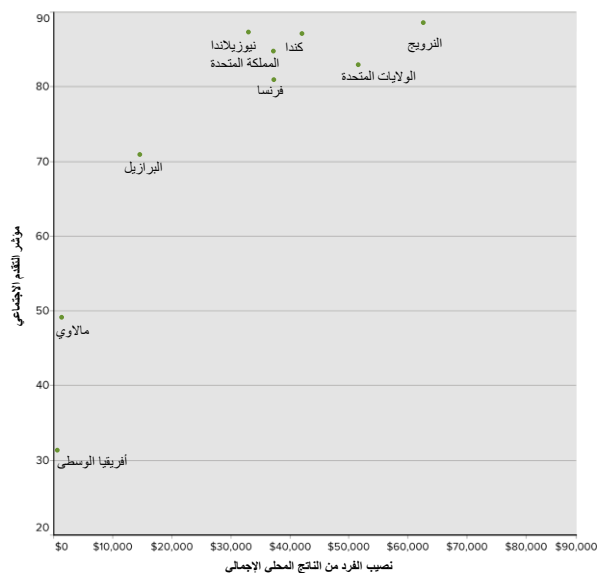
23

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



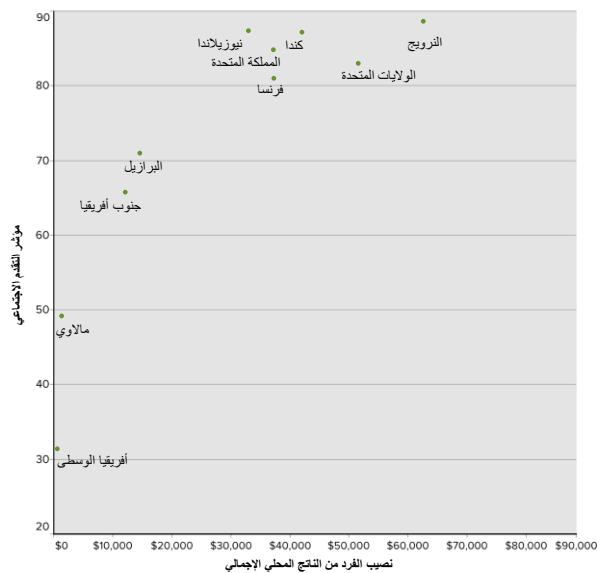
24

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



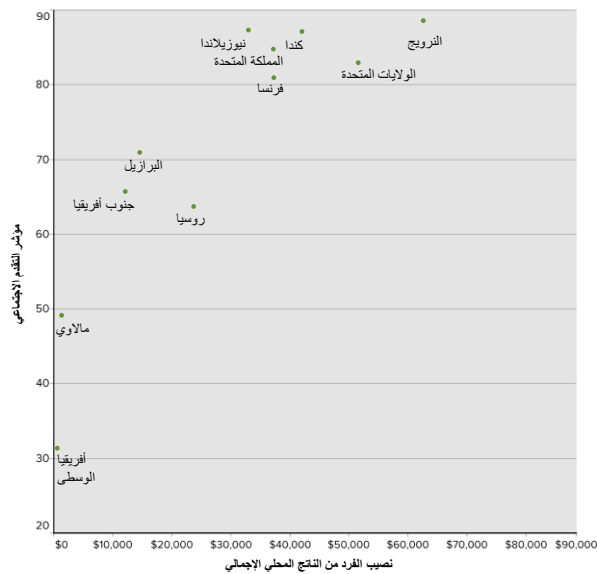
25

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



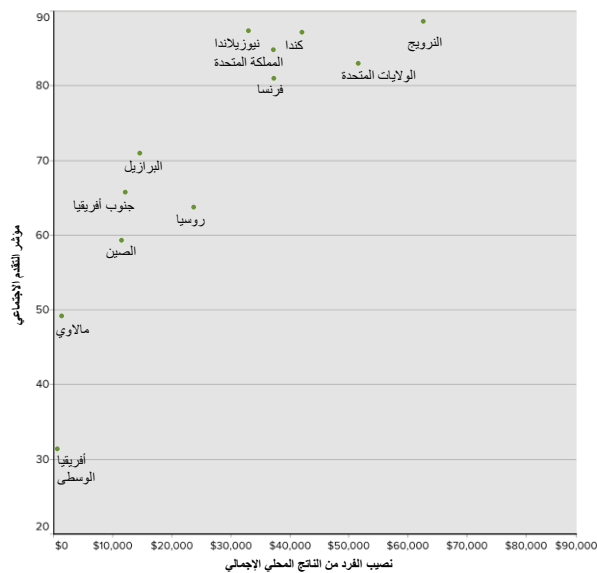
26

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



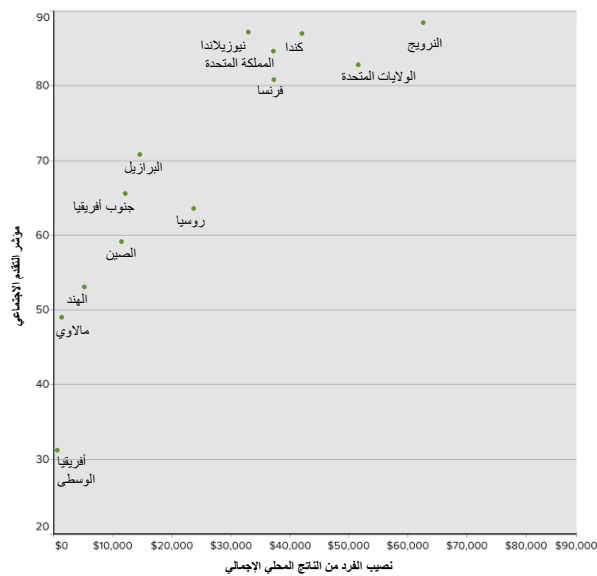
27

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



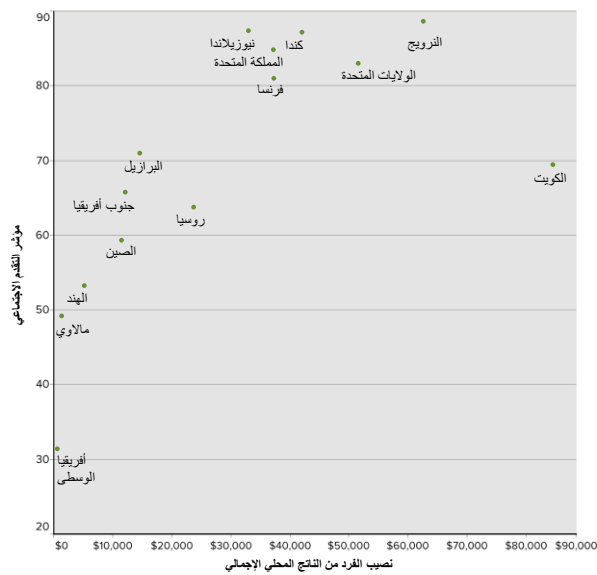
28

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



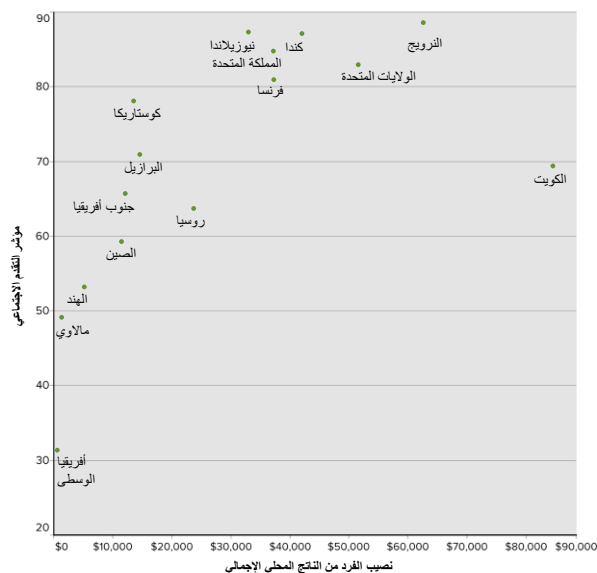
29

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



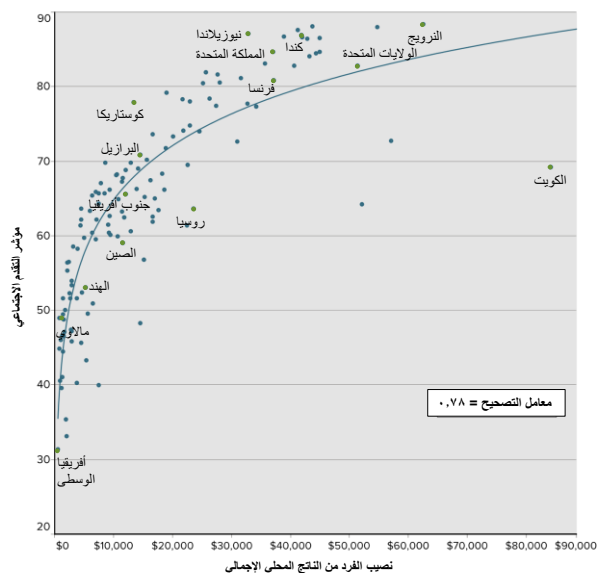
30

مؤشر التقدم الاجتماعي مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



31

SOCIAL PROGRESS DOES INCREASE WITH GDP PER CAPITA BUT IT IS NOT THE WHOLE STORY



32

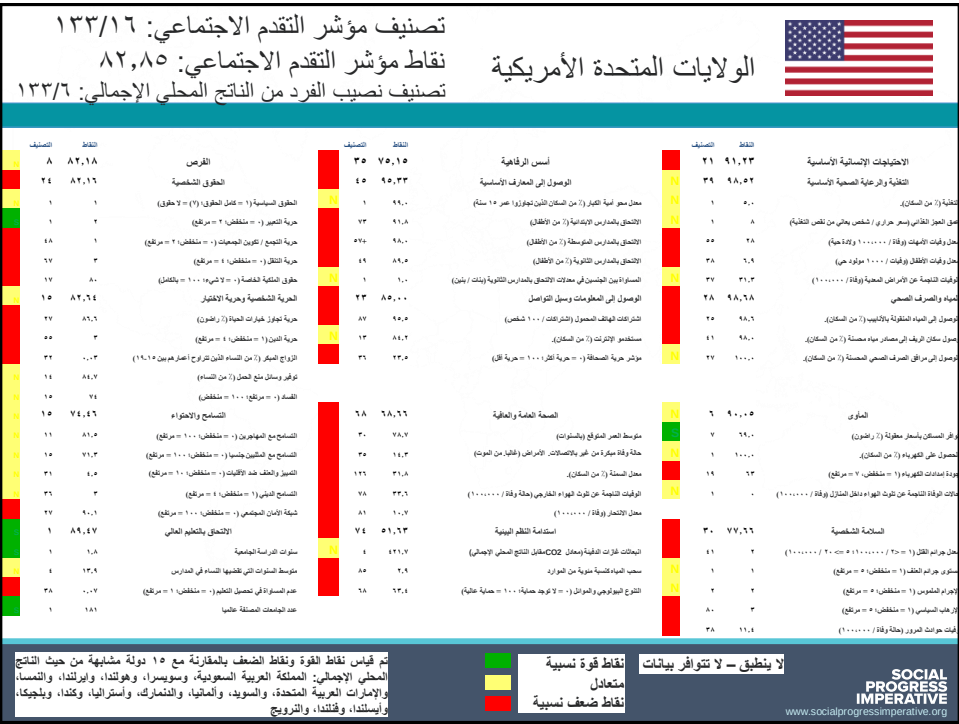
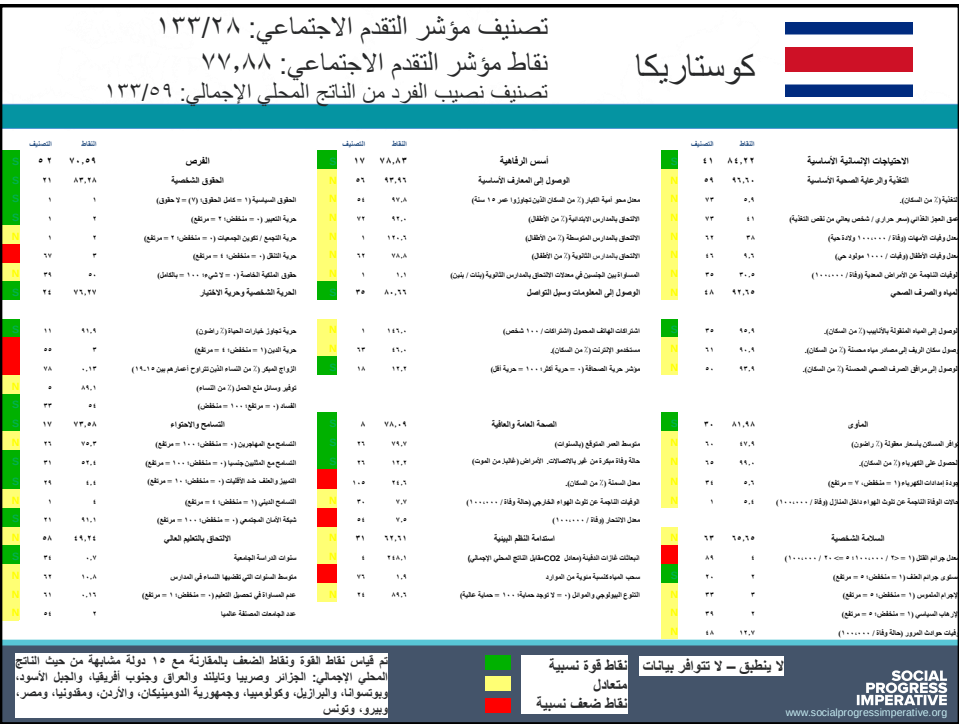
أداء البلدان المختلفة بالنسبة لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي

33

قياس التقدم الاجتماعي بالنسبة للبلدان الأخرى

- نحدد النظير الاقتصادي لدولة ما من خلال الخمس عشرة دولة الأقرب لها في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. ومن أجل الحد من آثار التقلبات في بيانات الناتج المحلي الإجمالي من سنة إلى أخرى، يتم استخدام متوسط أربع سنوات (٢٠١٠-٢٠١٣).
- تتم مقارنة أداء كل دولة بمتوسط أداء الدول الواقعة داخل مجموعة النظراء.
- إذا كانت نقاط دولة ما أكبر من (أو أقل من) متوسط الانحراف المطلق لمتوسط مجموعة المقارنة، فإنها تعتبر نقاط قوة (أو نقاط ضعف). والنقاط الواقعة ضمن متوسط الانحراف المطلق هي ضمن مجموعة النقاط المتوقعة ولا تعتبر نقاط قوة ولا نقاط ضعف (محايدة).

34



التطبيق العملي لمؤشر التقدم الاجتماعي

التطبيقات: الحكومات الوطنية

باراجواي ٢٠٣٠

تم اعتماد أول خطة تنمية وطنية طويلة المدى تضع مؤشر التقدم الاجتماعي جنباً إلى جنب مع الناتج المحلي الإجمالي في باراجواي في ديسمبر عام ٢٠١٤. وكخطوة أولى زادت الميزانية الوطنية لعام ٢٠١٥ وبشكل حاد من الاستثمارات في مجالات الإسكان والمياه والتغذية. وتهدف باراجواي إلى الالتحاق بمجموعة الدول ذات المستويات العالية في التقدم الاجتماعي بحلول عام ٢٠٣٠.



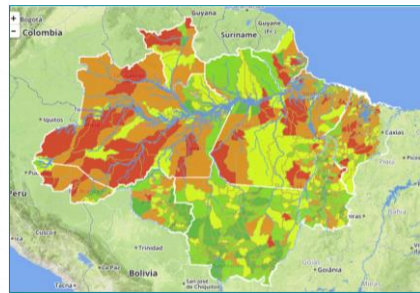
Social Progress Imperative

#socialprogress

تطبيقات: الحكومات المحلية

ولاية بارا ٢٠٢٠

ركز حاكم ولاية بارا البرازيلية الخطة الاستثمارية لأربع سنوات بميزانية ٢٠ مليار دولار على أولويات التقدم الاجتماعي المحددة لبلديات الولاية البالغ عددها ٩٥ بلدية، حسب أول تقرير محلي ينشر في دورية الأمازون البرازيلية. وقال سيموا جاتين "أيا كان المشروع يجب علينا أن نتخيل تأثيره على المؤشرات الاجتماعية ثم نفكر في كيفية تحسين هذا المشروع بحيث يعزز التقدم الاجتماعي".



البلدية	مؤشر التقدم الاجتماعي	الاحتياجات الأساسية	أسس الرفاهية	الفرص
البرازيل	٦٧,٧٣	٧١,٦٠	٧٠,٤٢	٦١,١٨
بالماس (TO)	٧١,٨٦	٧٤,٩٥	٧١,٤١	٦٩,٢٢
بيليم	٧٠,٢٠	٧٣,٤١	٧١,٧٣	٦٥,٤٧
أورورا القيام الاسمية	٥٥,٢٤	٥٦,٧٠	٦٣,٦٧	٤٥,٣٦
أنابو	٤٤,٧٢	٤٢,٨٦	٥٢,٢٢	٣٩,٠٨
جوراندو (AC)	٤٢,٣١	٣٩,١١	٤٩,٨٦	٣٧,٩٦

ولاية بارا

السكان: ٧,٨ مليون
(٧٥٪ في المناطق الحضرية)
متوسط العمر المتوقع: ٧٣,٣ سنة
معدل الفقر: ٣٦,٨٪
ترتيب الناتج المحلي الإجمالي في البرازيل: ١٣

Social Progress Imperative

#socialprogress

التطبيقات: التنمية الإقليمية

theguardian

European Commission agrees to investigate using social progress tool alongside GDP

The Social Progress Index, now used by the European Commission, considers social and environmental indicators to measure a country's success



Oslo on the up: Scandinavian countries all performed strongly in the Social Progress Index. Norway achieved the top spot in 2015. Photograph: Sandro Luini / www.sandroluini.c/Alamy

In a breakthrough for campaigners seeking a more holistic approach to measuring the health of nations, the European Commission has decided to investigate integrating social and environmental considerations into the heart of its

تستخدم المفوضية الأوروبية مؤشر التقدم الاجتماعي لتوجيه ٦٠ مليار يورو في الاستثمارات المختلفة.

تعزز المديرية العامة للسياسات الحضرية والإقليمية توسيع نطاق سياسة التماسك الاجتماعي - التي تمثل ما يقرب من ثلث مجموع ميزانية الاتحاد الأوروبي - من خلال توفير بيانات سليمة ومتسقة وقابلة للمقارنة عن التقدم الاجتماعي لعدد ٢٧٢ منطقة في دول الاتحاد الأوروبي البالغ عددها ٢٨ دولة.

الشركاء المساهمون:



Social Progress Imperative

#socialprogress

التطبيقات: المدن

بناء صورة تاريخية للتقدم الاجتماعي في ١٠ مدن كبرى في جميع أنحاء كولومبيا لتحديد محركات التقدم الاجتماعي والمساعدة في وضع سياسات واستراتيجيات أقوى للتنمية الحضرية.

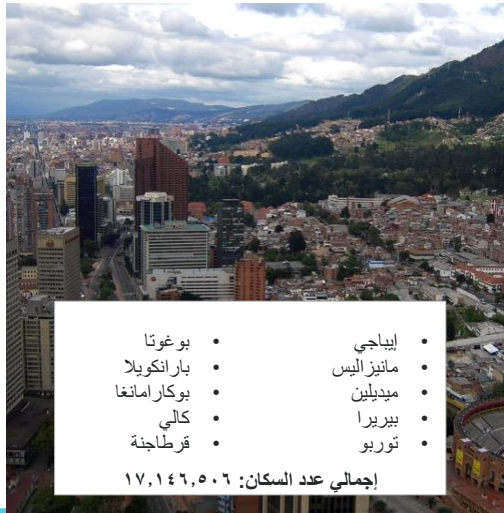
بالتعاون مع شبكة كومو فاموس للمدن في جميع أنحاء أمريكا اللاتينية.

RED DE CIUDADES
cómo vamos

Fundación
Corona

Deloitte

COMPARTAMOS CON COLOMBIA



- إيباجي
- مانيز اليس
- ميديلين
- بيريرا
- توربو
- بوغوتا
- بارانكويلا
- بوكارامانغا
- كالي
- قرطاجنة

إجمالي عدد السكان: ١٧,١٤٦,٥٠٦

Social Progress Imperative

#socialprogress

التطبيقات: المدن

سوف تركز أول تجربة أمريكية على أربع مدن بولاية ميشيغان.





أعلنت الشراكة رسمياً في مؤتمر السياسات بجزيرة ماكيناك المنعقد في الفترة ٢٦-٢٩ مايو ٢٠١٥ - حيث تجمع أكثر من ١٧٠٠ قائد من قادة الأعمال والمجتمع والحكومة المتحكمين في استراتيجيات سياسات إعادة تطوير ديترويت.

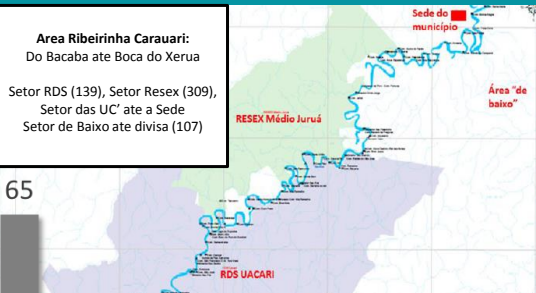
Social Progress Imperative

#socialprogress

التطبيقات: الشركات

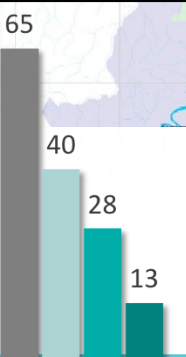
كوكا كولا وناتشورا

في كارواري - أحد أفقر مجتمعات منطقة الأمازون في البرازيل - وضعت شركتنا كوكا كولا البرازيل وناتشورا نموذج استثمار اجتماعي للجيل القادم . حيث تستخدم البيانات الدقيقة التي تم جمعها وتحليلها من قبل شركة إيسوس للأبحاث (IPSOS) لتحديد أولويات التقدم الاجتماعي الرئيسية وتنفيذ خطة لاستخدام الأراضي على المدى المتوسط بقرها المجتمع وتدعمها المؤسسات العامة. وتحتل قضية المياه رأس جدول أعمال أعمال التقدم الاجتماعي لمجتمع كارواري.



Area Ribeirinha Caruaru:
Do Bacaba ate Boca do Xerua

Setor RDS (139), Setor Resex (309), Setor das UC' ate a Sede Setor de Baixo ate divisa (107)



65

40

28

13

■ مدينة كارواري ■ ريبكس

■ منطقة بايكسو ■ آر دي إس

مستوى المجتمع على مؤشر التقدم الاجتماعي
عنصر المياه والصرف الصحي (١٠٠-٠)

Social Progress Imperative

#socialprogress

تجميع بيانات التقدم الاجتماعي

توفر البيانات عامل رئيس في تصميم مؤشرات التقدم الاجتماعي

: البيانات يجب أن

- تكون مقياس موثوق للموضوع
- تأتي من مصدر موثوق
- تقيس النتائج وليس المدخلات
- يتم تحديثها بشكل دوري (على الأقل كل سنتين أو ثلاث سنوات)

45

تجميع بيانات التقدم الاجتماعي

مصادر محتملة للبيانات

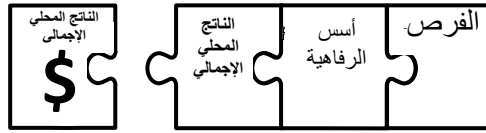
- وكالة الإحصاءات الوطنية (تعداد أو مسح ميزانية الأسرة)
- إحصاءات رسمية أخرى (وزارة الصحة، وزارة الشؤون الاجتماعية)
- تقييمات الخبراء في الجامعات أو مراكز البحوث
- بيانات المسح من الجهات التجارية أو الجهات غير الربحية

46

مؤشر التقدم الاجتماعي هو أداة لاتخاذ إجراءات عملية لأنه يكمل عملية القياس الاقتصادي

ما هو مؤشر التقدم الاجتماعي؟
يمكننا مؤشر التقدم الاجتماعي من تقييم مدى فعالية تحول النجاح الاقتصادي في
دولة ما إلى تقدم اجتماعي

الناتج المحلي الإجمالي + مؤشر التقدم الاجتماعي = النمو الشامل



47

شكرا لكم !

mgreen@social-progress.org

@shepleygreen

@socprogress

www.socialprogressimperative.org

48



قوة البيانات في توجيه التنمية

قوة البيانات



تقديم
مايكل تاتشر – الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة
مستكشف الأعمال الخيرية (تشاريتي نافيجاتور)

التنمية في القطاع غير الربحي
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران- المملكة العربية السعودية
5-6 ديسمبر 2015م



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية
دليلك إلى التبرع الذكي

حوارنا

- أهمية البيانات و التصنيف
- القطاع الخيري في الولايات المتحدة وطرق التصنيف القائمة
- مؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية ومنهجها في تقييم الجمعيات الخيرية
- تطور نظام التصنيف الخاص بمؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

أهمية عملية القياس

المستخدمين في الغالب ينحروا إلى استخدام التصنيف و البيانات لاتخاذ قرارات صائبة بكل ما يتعلق بتفاصيل حياتهم سواء الأمور الصحية أو شراء السيارات أو شراء الأسهم



تقارير المستخدمين

12 خطأ يمكن
أن تكلفك مليون
دولار



ما لا تستطيع قياسه لا
يمكنك تحسين أدائه



www.CHARITYNAVIGATOR.org



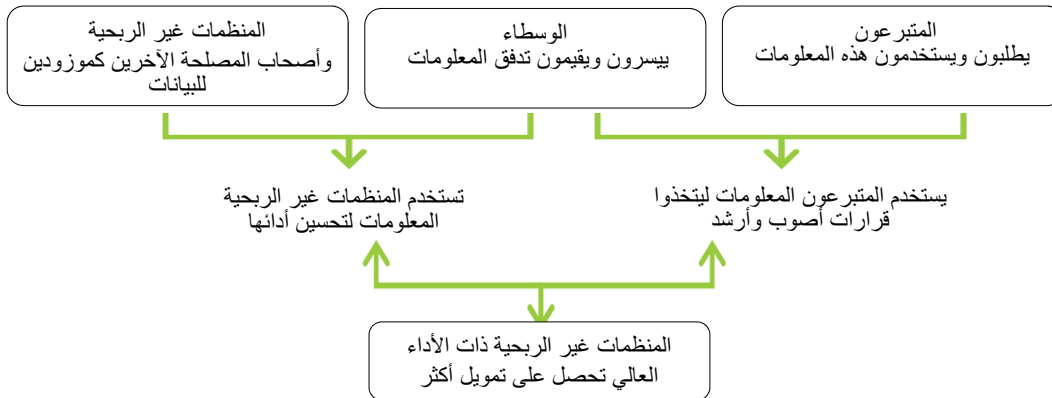
CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

إطار المعلومات في مجتمع المنظمات غير الربحية



From The Nonprofit Marketplace, Hewlett Foundation, 2008

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

القطاع الخيري في الولايات المتحدة الأمريكية



- مستوى التنافسية في سوق العمل الخيري يتزايد بشكل مضطرد
- التبرعات لا تواكب حجم النمو
- انعدام الثقة متغلغل في المجتمع
- الجهات المانحة اليوم: المزيد من التدريب العملي، وترقب النتائج
- الجمعيات الخيرية تسعى حثيثة لإثبات أنها الأجدر بالحصول على الدعم

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

طرق التصنيف القائمة



Forbes



www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

رسالة مؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية



- مساعدة أهل الخير على اتخاذ قرارات تبرع ذكية من خلال توفير المعلومات عن آلاف الجمعيات الخيرية وتقييم حالة السلامة المالية والمساءلة / الشفافية في كل من هذه الجمعيات الخيرية.
- تثقيف الجهات المانحة وصناع القرار من خلال توفير المعلومات بشأن الممارسات الجيدة في مجال التبرع الذكي.
- جذب المزيد من التمويل للمؤسسات غير الربحية عالية الأداء من خلال تسليط الضوء عليها وتزويدها بمعلومات موضوعية لتعظيم استفادتها من أنصارها والمتبرعين لها المستقبليين.

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

كيف نختار المؤسسات الخيرية التي نصنفها؟

- الحالة الضريبية: معفاة ضريبيا كمؤسسة خيرية وفقا للفقرة 501 (ج) (3) من قانون الضرائب
- مصادر الإيرادات: تعتمد على الدعم المقدم من الأفراد المتبرعين
- نوع البرامج: جميع أنواع البرامج والخدمات
- مدة تشغيل المؤسسة: 7 سنوات على الأقل
- الموقع: جميع أنحاء البلاد
- الحجم: أكبر المؤسسات الخيرية في أميركا

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

ما هي المؤسسات الخيرية التي لا نقوم بتصنيفها؟

- المؤسسات الخيرية المتخصصة: المستشفيات والمؤسسات العلاجية، جمعيات حماية الأراضي.
- الجمعيات الخيرية الصغيرة: التي يقل دعمها الشعبي عن 500,000 دولار أمريكي.
- بيوت العبادة: المعفاة من تقديم نموذج 990 الضريبي (مثل مؤسسة جيش الخلاص الأمريكية).
- المؤسسات المخاطبة بالفقرة 501 (ج) (4) من قانون الضرائب: التي تتفق جزءا كبيرا من إيراداتها على تكوين جماعات الضغط السياسي، وليس كل تبرع يقدم لها معفي من الضرائب (مثل مؤسستي (NRA)، و(NOW)).
- المؤسسات الخاصة: التي تتلقى غالبية الدعم من أسرة أو مؤسسة واحدة فقط (مثل مؤسسة بيل وميليندا جيتس).
- الشركات التابعة: كلما كان ذلك ممكنا فإننا نفضل أن نقيس الجهات المانحة من خلال تصنيف موحد (جمعية الزهايمر، جمعية السرطان الأمريكية).

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

نظام التصنيف بعدد النجوم المستخدم حاليا

عدد النجوم	التصنيف النوعي
★★★★★	استثنائي
★★★★☆	جيد
★★★☆☆	بحاجة للتحسين
★★☆☆☆	سيء
★☆☆☆☆	سيء بشكل استثنائي
0 - نجوم	لا يوجد تصنيف
استشاري الجهة المانحة	

(1) السلامة المالية

(2) المساءلة والشفافية

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

التحول من البعد الأحادي إلى الثنائي

مؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية (النسخة 1)

- بدأت في عام 2002 بعدد 1100 مؤسسة خيرية يتم تصنيفها بعدد النجوم من صفر إلى 4 نجوم.
- السلامة المالية: الكفاءة والقدرات.
- كان من الصعب الحصول على نموذج 990 من المؤسسات الخيرية التي فوجئت بما قد تقرر به لمصلحة الضرائب وغيرها في نموذج 990.

مؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية (النسخة 2)

- بدأت في عام 2011 بعدد 5500 جمعية خيرية، وبنظام التصنيف بعدد النجم نفسه.
- تضم 17 مقياسا عن المساءلة والشفافية.
- فوجئت المؤسسات الخيرية بطريقة رد المحاسبين / المراجعين العاملين لديها عن الأسئلة المتعلقة بالإدارة.

www.CHARITYNAVIGATOR.org



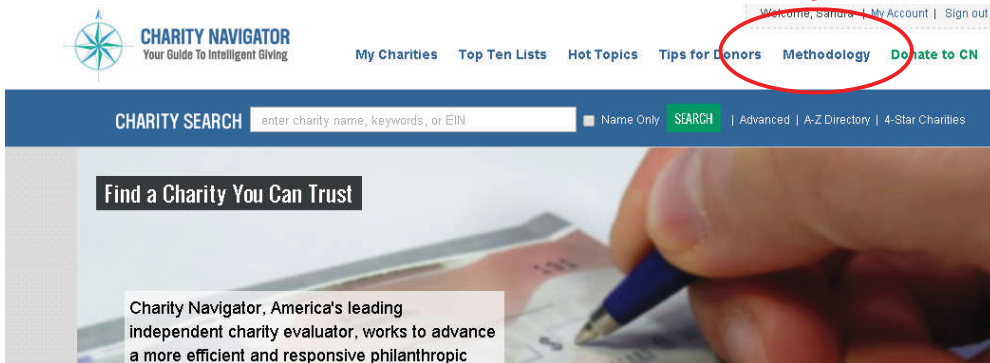
CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

المنهجية





CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

7 مقاييس مالية

نمو الإيرادات الأولية: يقيس نمو المنح والتبرعات، والإيرادات المتولدة من البرامج والخدمات، ورسوم العضوية وغيرها من الرسوم على مدى فترة قياسية تبلغ 4 سنوات

$$1 - \frac{(Y_n/Y_0) (1/n)}{Y_0}$$

Y0 القيمة المقاسة في السنة الأولى

YN القيمة المقاسة في السنة الأخيرة

n طول الفترة القياسية بالسنوات (3-5)

نمو البرامج والخدمات: يقيس نمو نفقات البرنامج خلال فترة زمنية قياسية تبلغ 4 سنوات.

نسبة رأس المال العامل: يحدد طول المدة التي تستطيع خلالها المؤسسة الخيرية الحفاظ على مستواها الحالي من الاتفاق باستخدام صافي أصولها السائلة فقط حسب ما أقرت في آخر نموذج (990) قدمته.

= صافي الأصول المتوفرة / إجمالي النفقات (بما في ذلك المدفوعات المقدمة للشركات التابعة)

مصاريف البرنامج: النسبة المئوية من إجمالي النفقات الوظيفية التي تتفق على البرامج والخدمات (النسبة الأعلى هي الأفضل)

= نفقات البرنامج / إجمالي النفقات الوظيفية

المصاريف الإدارية: النسبة المئوية من إجمالي النفقات الوظيفية التي تتفق على الإدارة (النسبة الأقل هي الأفضل)

= مصاريف عامة وإدارية / إجمالي النفقات الوظيفية

نفقات جمع التبرعات: النسبة المئوية من إجمالي النفقات الوظيفية التي تتفق على جمع التبرعات (النسبة الأقل هي الأفضل)

= نفقات جمع التبرعات / إجمالي النفقات الوظيفية

كفاءة جمع التبرعات: المبلغ الذي تنفقه المؤسسة الخيرية لجمع 1 دولار أمريكي (النسبة الأقل هي الأفضل)

= نفقات جمع التبرعات / إجمالي المساهمات

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

17 مقياسا للمساءلة والشفافية

12 مقياس من النموذج الضريبي (990)

- يتم خصم 15 درجة مقابل المقاييس الثلاثة الأولى
- يتم خصم 7 درجات إذا حدث تقسيم مادي للأصول خلال آخر عامين، مع وجود تفسير مرضي.
- يتم خصم 7 درجات إذا تم إعداد أو مراجعة البيانات المالية المدققة من قبل محاسب مستقل لم يتم تحديده والإشراف عليه بواسطة لجنة داخلية
- يتم خصم 4 درجات لبقية المقاييس

Accountability & Transparency Performance Metrics	
Information Provided on the Form 990	
Independent Voting Board Members	☒
No Material diversion of assets	☒
Audited financials prepared by independent accountant	☒
Does Not Provide Loan(s) to or Receive Loan(s) From related parties	☒
Documents Board Meeting Minutes	☒
Provided copy of Form 990 to organization's governing body in advance of filing	☒
Conflict of Interest Policy	☒
Whistleblower Policy	☒
Records Retention and Destruction Policy	☒
CEO listed with salary	☒
Process for determining CEO compensation	☒
Board Listed / Board Members Not Compensated	☒

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية
دليلك إلى التبرع الذكي

17 مقياسا للمساءلة والشفافية

Is the following information easily accessible on the charity's website?

Donor Privacy Policy	☒
Board Members Listed	☒
Audited Financials	☐
Form 990	☐
Key staff listed	☒

5 مقاييس من الموقع الإلكتروني

- يتم خصم 4 نقاط لمجلس الإدارة، والمراجعة المالية، وغياب سياسة الخصوصية
- يتم خصم 3 نقاط للموظفين، ونموذج 990، واستبعاد سياسة الخصوصية

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية
دليلك إلى التبرع الذكي

تأثير مؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية

على سلوك الجهات المانحة

- 5.5 مليون زائر فريد (7.3 مليون زيارة)
- 92% يرون أن التصنيفات أثرت على قراراتهم بدعم المؤسسات الخيرية العامة الفردية
- تصنيفاتنا تؤثر على قرارات التبرع بالمليارات سنويا

على سلوك المؤسسات الخيرية

- أصبحت تتوصل لنا حتى نقوم بتصنيفها
- تولدت حكايات عن الهدايا الكبيرة
- انتشار شعار النجوم الأربعة
- أصبحت المؤسسات الخيرية تعالج أوجه القصور في تصنيفها

على وسائل الإعلام

- أصبح اهتمام وسائل الاعلام كبيرا
- التزكية - "أفضل موقع ويب" وفق فوربس



www.CHARITYNAVIGATOR.org



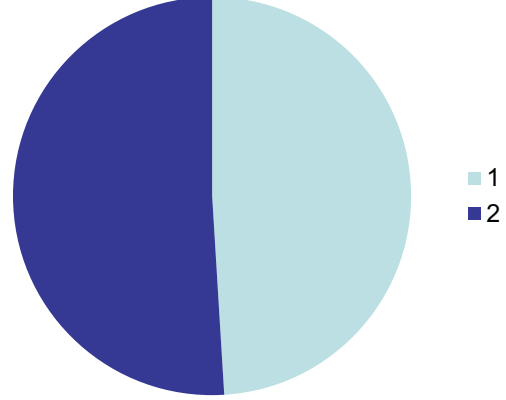
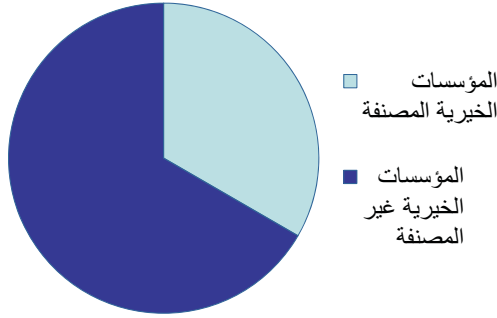
CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

إجمالي التبرعات المقدمة إلى
المؤسسات الخيرية الأمريكية



www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

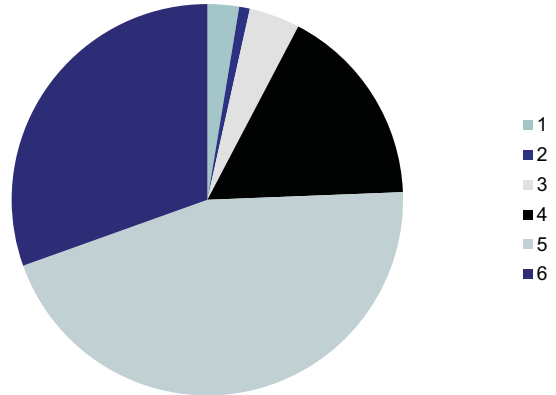
Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

مؤسسة مستكشف الأعمال الخيرية تقود عملية تحسين القطاع الخيري

- حققت 84% من المؤسسات الخيرية المصنفة تحسينات على الممارسات الإدارية والفنية والمالية بفضل تحليلاتنا.
- عندما بدأنا (عام 2002) كانت 66% من المؤسسات الخيرية هي الحاصلة على تقييمات 3 أو 4 نجوم، واليوم 75% من المؤسسات الخيرية حققت ذلك.



www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

تطور نظام تصنيف مستكشف الأعمال الخيرية

إدخال تغييرات على المقاييس المالية

الإبلاغ بالنتائج



www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

إدخال تغييرات على المقاييس المالية

- يتم تطبيقها بحلول عام 2016
- عدد سنوات العمل في القطاع
- تشكيل فرق العمل الاستشارية المالية من خبراء الصناعة، وممثلين للمؤسسات الخيرية، والموظفين، ومجالس الإدارة، والأكاديميين
- الحصول على التغذية الراجعة من المؤسسات الخيرية المصنفة

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

إدخال تغييرات على المقاييس المالية

تشمل التغييرات المحتملة:

- متوسط ثلاث سنوات
- القضاء على مقياس نمو الإيرادات
- إضافة مقياس جديد
- القضاء على تعديلات العجز
- حساب نمو نفقات البرنامج على أساس جميع البيانات المتاحة بدلا من نقطتين زمنية فقط

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

لماذا نقوم بإضافة مقاييس الإبلاغ عن النتائج؟

هناك ثلاثة أبعاد للتبرع معلوم النتائج

- (1) السلامة المالية
 - (2) المساءلة والشفافية
 - (3) الإبلاغ عن النتائج:
- مقاييس الأداء التي تركز على النتائج هي أهم العوامل التي توضح ما إذا كانت المؤسسات الخيرية تؤدي رسالتها أم لا، ورسالتها هي السبب الأساسي التي أنشأت من أجله!

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

لماذا الاهتمام بالنتائج؟



إن أخطر جملة نطق بها إنسان هي «لقد درجنا على التصرف بهذه الطريقة».

• أصبحت النتائج (الأثر، والمخرجات، والفعالية، وما إلى ذلك) مؤشرا بالغ الأهمية على نجاح أو فشل القطاع.

• المؤسسات الخيرية القادرة على التعبير عن نتائجها ستكون في وضع أفضل لتحقيق الفعالية المرجوة والتمويل اللازم لها.

• و ...

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

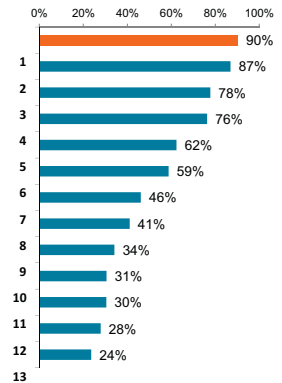
دليلك إلى التبرع الذكي

لماذا الاهتمام بالنتائج؟

إن الجهات المانحة ليست متشابهة، فقد توصلنا إلى أن الجهات المانحة تنقسم - إحصائيا - إلى ستة قطاعات سلوكية:



من يقوم برد الجميل "أنا أتبرع لمدرستي الأم التي نشأت بها" "أنا أدمع المنظمات التي كان لها سابق تأثير على شخصيا أو على من أحب"	المتبرع بشكل عرضي "أنا أتبرع بشكل أساسي للمؤسسات الخيرية المعروفة عبر الخصم من راتبي بمعرفة جهة العمل" "لقد تبرعت بمبلغ 1000 دولار حتى أتمكن من حجز طاولة في المئتمنى"	الباحث عن التأثير الكبير "أنا أتبرع للمؤسسات الخيرية التي أشعر أنها تنفذ أعظم الأعمال الخيرية الاجتماعية" "أنا أدمع القضايا التي يبدو لي أنها مهمة من قبل الآخرين"
من يحركه إيمانه "أنا أتبرع لكنيستنا" "نحن لا نتبرع سوى للمؤسسات التي تتوافق مع معتقداتنا الدينية"	من يرغب في رؤية التغيير "أعتقد أنه من الهام دعم المؤسسات الخيرية المحلية" "أنا لا أتبرع سوى للمؤسسات الصغيرة حيث أشعر بأنني قادر على إحداث تغيير"	من تحركه العلاقات الشخصية "أنا لا أتبرع إلا إذا كنت أعرف من يديرون المؤسسة" "حجم كبير من تبرعاتي يكون استجابة لأصدقاء يطلبون مني دعم القضايا التي يعملون عليها"



• Based on the Money for Good donor research of Hope Consulting

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

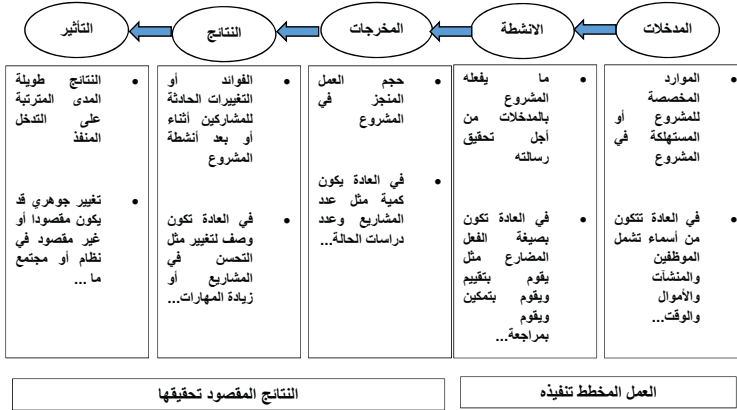
مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

الإبلاغ عن النتائج

ما هي المدخلات والمخرجات والنتائج والتأثير؟

أسلوب النموذج المنطقي



www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

الإبلاغ عن النتائج

• كشف البحث في 3000 مؤسسة خيرية من مختلف وجميع الأنواع أن:



- معظم المؤسسات الخيرية لا تتبع نتائجها حتى الآن
- تلك هي المؤسسات التي لا تميل إلى نشر نتائجها
- تتقدم الأنواع المختلفة من المؤسسات الخيرية بمعدلات مختلفة
- حتى داخل 'القضية الواحدة' هناك الكثير من التناقض

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

الإبلاغ عن النتائج – الخطوات التالية

1. مراجعة البيانات التي جمعناها عن 3000 مؤسسة خيرية
2. الاستمرار في طلب التغذية الراجعة من:
 - المؤسسات الخيرية التي نقوم بتصنيفها
 - خبراء الصناعة والخبراء بالقضايا الخاصة
 - الجهات المانحة
3. إعادة تقييم أنماط الأسئلة التي نطرحها
4. استكشاف إمكانية وضع مقاييس للقضايا الخاصة

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

منطقة أطفال حي هارلم



نتائجنا

www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي



www.CHARITYNAVIGATOR.org



CHARITY NAVIGATOR

Your Guide To Intelligent Giving

مستكشف الأعمال الخيرية

دليلك إلى التبرع الذكي

من أجل التواصل الدائم وتعلم المزيد ...

CharityNavigator.org

الموقع الإلكتروني

twitter.com/CharityNav

تويتر

facebook.com/charitynavigator

فيسبوك

blog.charitynavigator.org/

مدونة المؤسسة

help.charitynavigator.org/home

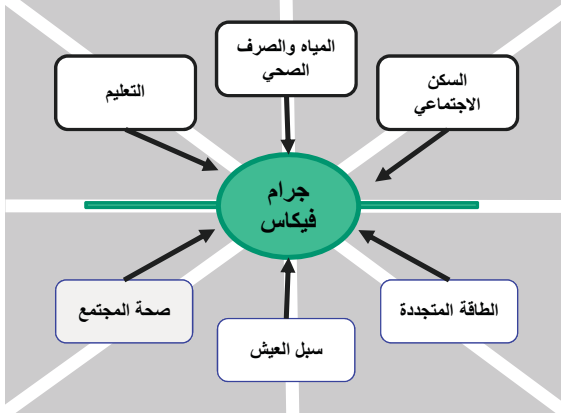
تواصل معنا

شكرا لكم

Gram Vikas

تعمل مؤسسة جرام فيكاس بشكل مباشر مع المجتمعات المحتاجة على المستوى الشعبي، كما تسعى لتعظيم الاستفادة من التعليم لمساعدة الحكومة في صياغة سياسات من شأنها مساعدة فقراء الريف

مجالات التركيز

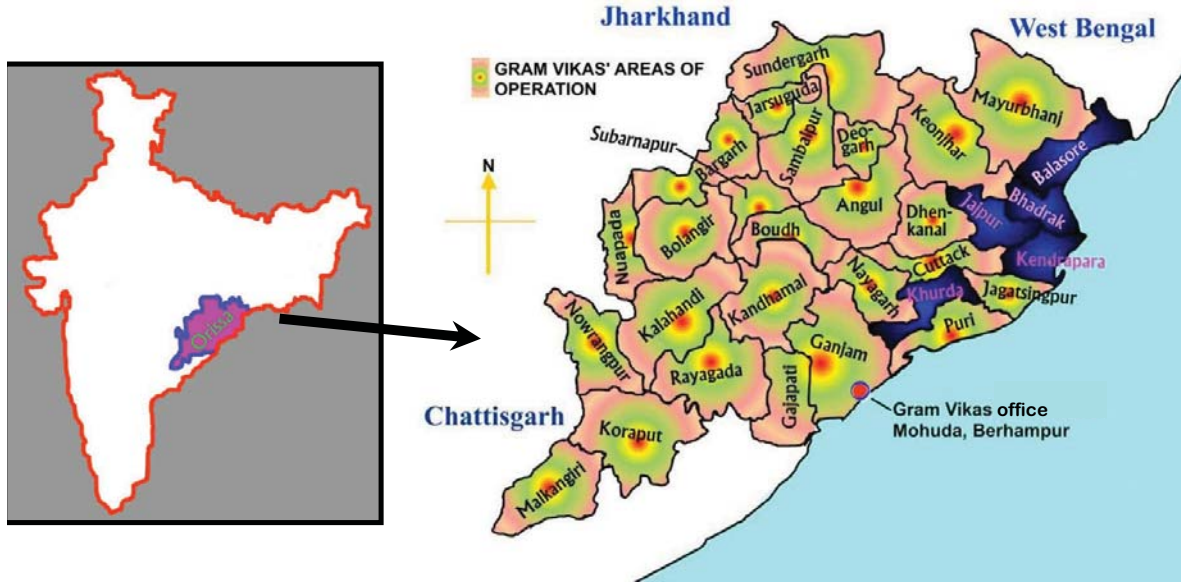


البداية Gram Vikas



• جاءت مجموعة من حركة الطلاب الشباب من أجل التنمية من مدينة تشيناي إلى ولاية أوريسا في وقت الإعصار عام 1971م.

• ثم تمت دعوتهم إلى مقاطعة جنجام من قبل السلطات ونقابة الحليب في عام 1976م للعمل مع مجتمعات الأديفازي (طائفة سكان الهند الأصليين)



- 28 منطقة، و75391 أسرة، و17 مكتب مشروع (25- أوديشا، 1-مادهيا براديش، 1- جهارخاند، 1-ولاية اندرا براديش)
- 1259 مسكن، و4,02,579 شخص



80% من الحالات المرضية في الريف الهندي ترجع إلى نقص وجود مياه شرب وصرف صحي محمي وآمن



أكثر من 80% من المناطق الريفية في أوديشا لا تستطيع الوصول إلى مياه محمية
وتعد المسطحات المائية غير المحمية مرتعا خصبا لمختلف الأمراض التي تنتقل بواسطة المياه



العمل اليومي الشاق لا يرحم أحدا، ولا حتى الأطفال ...



الإقصاء لعنة تصيب المجتمع

حركة وشبكة تفاعلية لتغيير المناطق الريفية (مانترا)



نهج متكامل لتحقيق التنمية السكنية الشاملة وحفظ الكرامة



• يتم التنسيق حول قضايا المياه والصرف الصحي في إطار الترتيبات المؤسسية المحلية

• التمثيل المتساوي للرجال والنساء

• تساهم كل أسرة في المتوسط بمبلغ 1000 روبية هندية في صندوق المؤسسة

القيم الأساسية

100% من العائلات تشارك

الاحتواء

مساهمة المجتمع باليد العاملة والمواد
• تأمين التكاليف الاجتماعية من الجهات الحكومية وغير الحكومية

تقاسم التكلفة

الأفقر يدفع أقل، ومن هم أفضل حالا يدفعون أكثر

العدالة الاجتماعية

يتمتع النساء والرجال بحرية تعبير متساوية

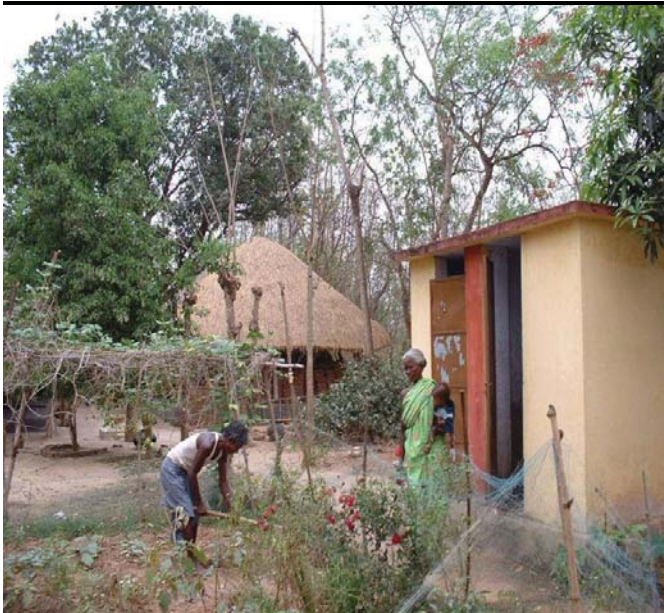
المساواة بين الجنسين

آليات ضمنية لتحقيق الاستدامة المالية والمؤسسية

الاستدامة

Gram
Vikas

الناس يستطيعون وسوف يدفعون مقابل الحصول على
الجودة، ولكن سيدفعون التكاليف الاجتماعية



ليس مرحاضا فحسب، ولكن غرفة استحمام أيضا



بل وصنبور ثالث





- يساهم الناس بالأيدي العاملة والمواد المحلية، بينما تسدد جرام فيكاس تكلفة المواد الخارجية وفي الغالب من الدعم الحكومي.





ضمان الاستدامة

- الآليات المؤسسية لفرض والحفاظ على الممارسات الصحية والمراقبة الجماعية عن طريق فرق أطفال المدارس والنساء ..
- ضمان المشاركة الكاملة بنسبة 100% في جميع الأوقات
- تحديد آليات الاستدامة مثل المساهمة من المحاصيل، ومزارع الأسماك المجتمعية، والأفساط الشهرية





رأس المال الملموس

• المراحيض وغرف الاستحمام

• توصيل المياه عبر الأنابيب
بواسطة 3 صناديق

• إنشاء الأصول المشتركة





توفير المياه طوال اليوم وكل يوم 7 x 24



21

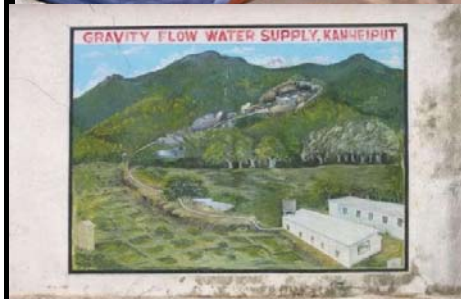
التغلب على العقبات

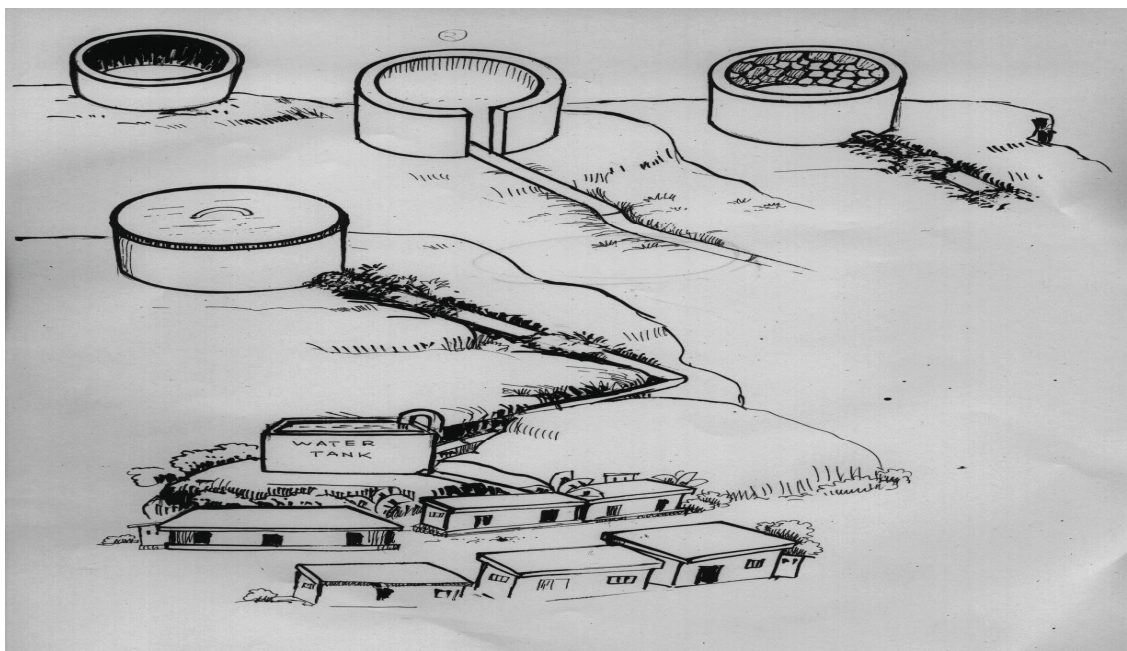
عدم توفر الكهرباء

• مضخات تعمل بالطاقة الشمسية - 23 قرية

• استخدام مبادئ التدفق باستغلال قوى الجاذبية - 482 قرية

• وقود الديزل الحيوي - 3 قرى





"أصبحت مراحيضنا أفضل من بيوتنا!"



منازل قادرة على مواجهة الكوارث



بناء الكرامة، وليس فقط المراحيض



- ✓ انخفاض بنسبة 82% في الأمراض التي تنقلها المياه في المجتمعات التي نعمل معها
- ✓ زيادة نسبة التحاق الفتيات بالمدارس.
- ✓ ارتفاع بنسبة 300% في المكاسب اليومية للعمالة التي تم تدريبها على البناء.

• قرية تأثرت 1259
 • أسرة استفادت 75391
 • فردا استفادوا 402579
 • طفلا في مدارسنا 1308



الطاقة المتجددة

- + 55,000 محطة غاز حيوي تم تشييدها
- 12000 موقد عديم الدخان تم تركيبه
- 24 شبكة مياه تعمل بالطاقة الشمسية تم تشييدها
- 5 نظم مائية صغيرة

التعليم / بناء المهارات

- 4 مدارس داخلية تعلم +1300 طالب.
- الآلاف من الشباب المدربين على حرف البناء، وتشكيل الأسلاك، وتشكيل وزخرفة الأحجار، والنجارة، والسباكة، والتركيبات الكهربائية، والطلاء.
- إنجازات كبيرة وواعدة في برامج التنمية الرياضية في مدارسنا.





- حدث تحسن في أداء المدارس، وزيادة في نسبة الالتحاق بها
- أصبحت مؤسسات القرية الشاملة تعتمد الطرق الديمقراطية في عملها
- حصلت النساء على مساحة في الحياة العامة وأصبح لهن صوت في عملية صنع القرار بالقرية

29



- مجتمع عادل ومستدام يحيا فيه الناس في سلام وبكرامة

30



تعزيز التنمية

إعادة تعريف التنمية



@NurtureDev



<http://nurturedevelopment.org/>



info@nurturedevelopment.org

تعزيز التنمية

مكتب أيرلندا

تعزيز تنمية

91 شارع بيرد

كلونسي

دبلن 14

أيرلندا

تعزيز التنمية

مكتب المملكة المتحدة

2.2 منزل مونبليه

شارع مونبليه

شلتنهام - جلوسسترشاير

GL50 1TY

المملكة المتحدة

الهاتف: + 353 87 928 0998

الهاتف: + 44 (0) 1242223877

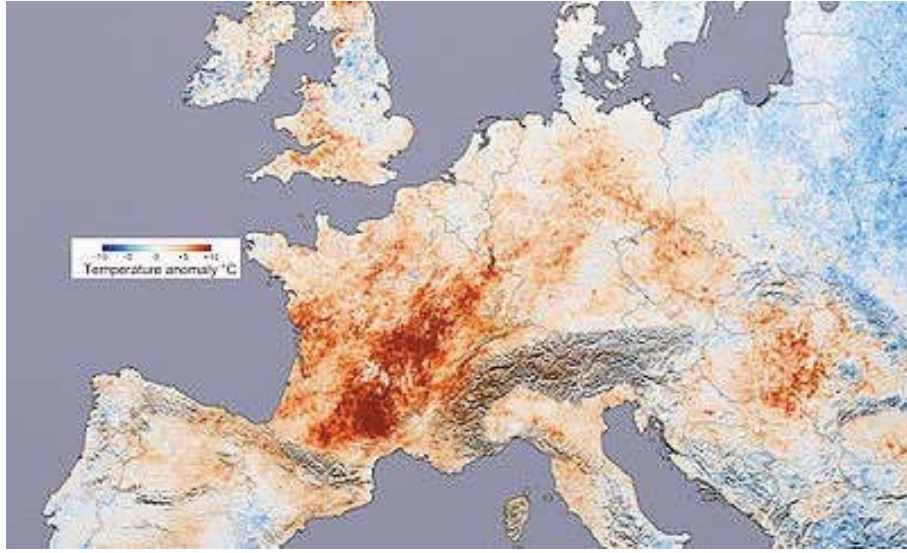


نصفه فارغ

نصفه
ممتلئ

مؤتمر المؤسسات غير الربحية في جامعة الملك فهد للبترول
والمعادن: تطوير القطاع غير الربحي

الأسلوب القائم على تعويض النقص أم الأسلوب القائم على استغلال الأصول؟
كورماك راسل - معهد تنمية المجتمع باستغلال أصوله (ABCD) - ديسمبر 2015م



الموجة الحارة التي ضربت جميع أنحاء أوروبا أغسطس 2003 م - بلغ عدد الوفيات من جراء الموجة الحارة 70000 حالة

© Copyright Nurture Development, 2015



بلغت الموجة الحارة ذروتها في باريس ..

هل السبب سوء نظام الرعاية الصحية ... أم أن المشكلة تتعلق بالتماسك الاجتماعي؟

© Copyright Nurture Development, 2015

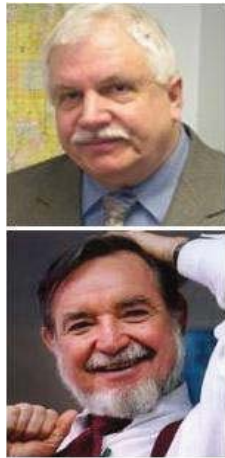


إن بناء المجتمعات التي تتسم بالتواصل والتجانس هو أهم
أهداف هذا الزمان ...
ولكنه أيضا أبرز الأهداف المهمة ...



© Copyright Nurture Development, 2015

حول تنمية المجتمع باستغلال أصوله (ABCD)



- تم إنشاؤه عام 1995م في
جامعة نورث وسترن ولاية
إلينوي

- موجود في كل قارة من قارات
العالم



نظرة سريعة على أسلوب تنمية المجتمع باستغلال أصوله

الأسلوب القائم على تعويض النقص

- المشاكل
- على من تلقى اللوم
- ما هي الأمور الناقصة
- الندرة
- المخاطر
- الاحتياجات
- تحكم الخارج في الداخل
- من القمة إلى القاع
- التحرك من أجل أو لصالح
- المستفيدون السلبيون

غير قادر على النجاح!



الأسلوب القائم على استغلال الأصول

- تحديد الإمكانيات
- الملكية المشتركة
- ماذا يمتلك المجتمع
- الوفرة
- قيادة شجاعة
- نقاط القوة والقدرات والأصول
- القيادة الذاتية من الداخل إلى الخارج
- القيادة للمواطن
- العمل المشترك، والتمكين
- المنتج النشط والمنتجون المشاركون

قادر على النجاح!

احكِ لنا حكاية ...

"هل لك أن نخبرنا قصة عن موقف
اشتركت فيه مع جيرانك لتحسين
الأوضاع؟"



الأصول؟

يندرج تحت الأصول المجتمعية ما يلي:

- مهارات السكان المحليين
- قوة الجمعيات المحلية
- موارد المؤسسات العامة والخاصة وغير الربحية
- الموارد المادية والاقتصادية في المناطق المحلية.
- قصص من حياتنا ومن المجتمع المتطور.



بناء المجتمعات من الداخل إلى الخارج



كعكة المجتمع



© Copyright Nurture Development, 2015
© Copyright Nurture Development, 2015

في بعض الأحيان يمكن أن يتعرض عمل خير بسيط للتدمير



© Copyright Nurture Development, 2015
© Copyright Nurture Development, 2015

هلا يقترح أحدكم سياسة جديدة؟

لماذا لا يكون لدينا أيضا أساليب من شأنها ...	السياسة الحالية ...
التركيز على استغلال الأصول	التركيز على تعويض النقص
تحديد الفرص	الاستجابة للمشكلات
التوجه نحو الاستثمار	التوجه نحو العمل الخيري
المنح والقروض والاستثمارات والقدرات	توفير المنح للوكالات
توفير خدمات أقل	توفير خدمات أكثر
التركيز على الشركات	التركيز بشدة على الوكالات
التركيز على المجتمعات / الأحياء	التركيز على الأفراد
التنمية	الصيانة
النظر إلى الناس باعتبارهم مواطنين وشركاء في الإنتاج	النظر إلى الناس باعتبارهم عملاء
خلق فرص وإمكانيات	«معالجة أحوال الناس»
الناس هم الحل	البرامج هي الحل

دراسات الحالة

اعتبار الشباب أصل من الأصول

البحرين والكويت والإمارات يطبقون منهج تنمية المجتمع باستغلال أصوله



كينيا

كيبيرا



المجتمع = حكايات

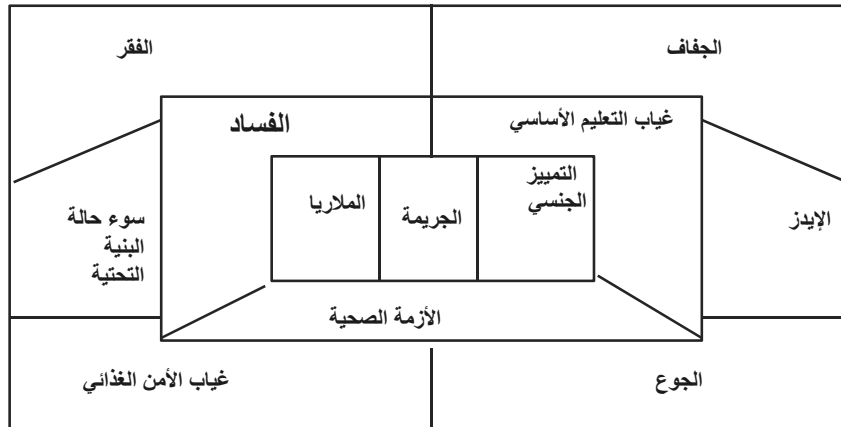
ريفت فالي



الاعتماد على المنح أم الاعتماد على ما تمتلكه من أصول؟

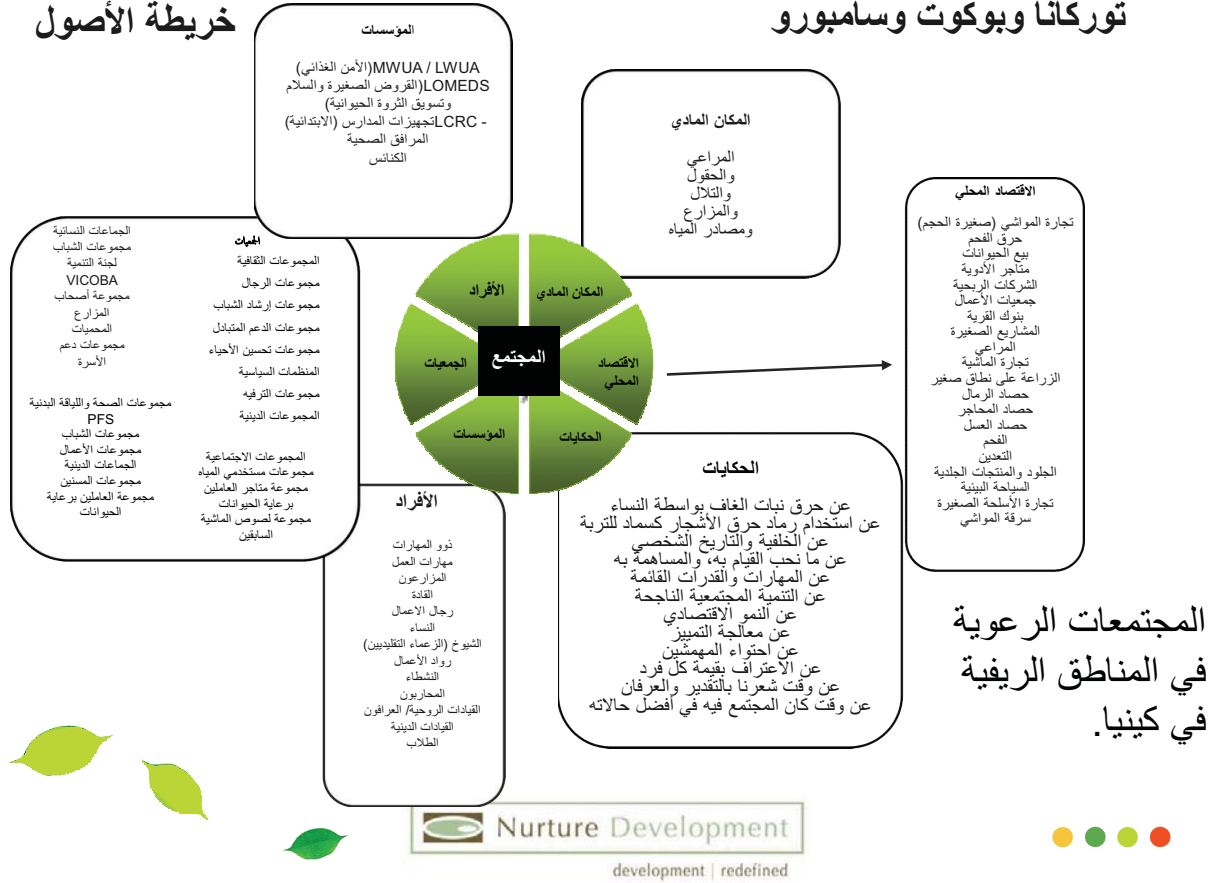


مخطط احتياجات القرى

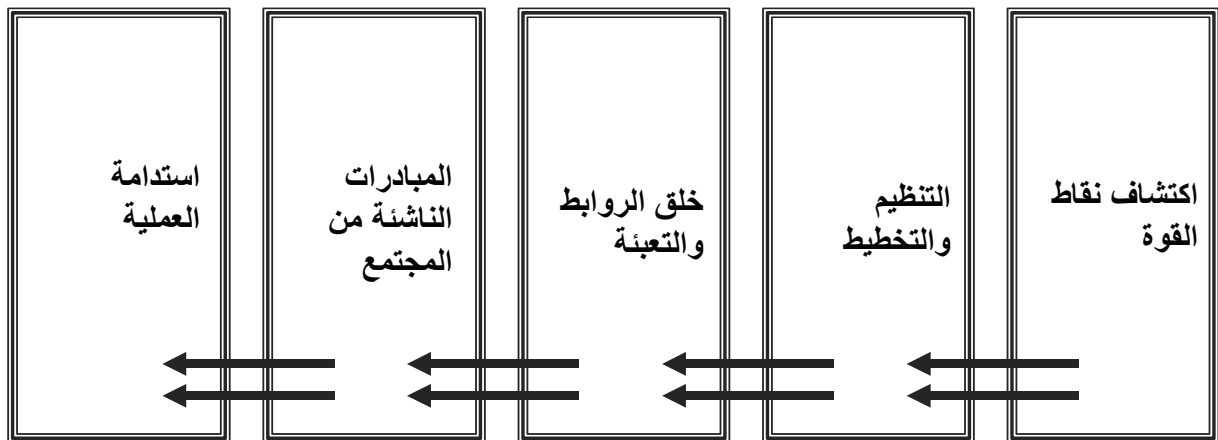


خريطة الأصول

توركنا وبوكوت وسامبورو



منهجية تنمية المجتمع باستغلال أصوله

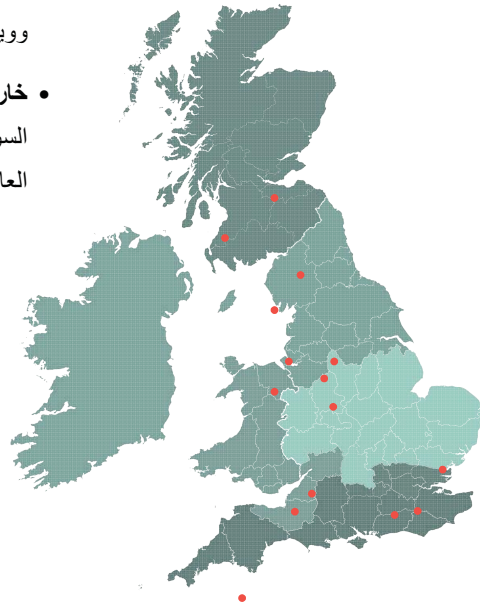


يختلفان بطرق دقيقة جدا ولكنها هامة جدا ...

نموذج تقديم الخدمات الاجتماعية	نموذج بناء المجتمعات
التركيز على الاحتياجات	التركيز على الأصول
الاستجابة للمشكلات	البناء على الفرص
التوجه نحو العمل الخيري	التوجه نحو الاستثمار
التركيز على الوكالات	التركيز على الشركات
التركيز على الأفراد	التركيز على المجتمعات
الهدف تقديم الخدمة	الهدف هو التمكين
مصدر القوة هو التزكية	مصدر القوة هي العلاقات
البرامج هي الحل	الناس هم الحل
النظر إلى الناس باعتبارهم عملاء	النظر إلى الناس باعتبارهم مواطنين

المراكز التعليمية الخاصة بنا - اذا كنت تريد تغيير الممارسات، يجب عليك ممارسة التغيير هذا ما نتعلمه في مختلف أرجاء المملكة المتحدة

- المراكز التعليمية الخاصة بنا داخل المملكة المتحدة تغطي: بريستول، وكرويدون، وكركليس، وليدز، وجلوسسترشاير، وثوروك، ولتشفيلد، وشمال غرب إنجلترا - مانشستر، وويرال، وجنوب أيرشاير وفاف.
- خارج المملكة المتحدة نتمتع بتواجد قوي في شرق أفريقيا: كينيا ورواندا وجنوب السودان. ولقد عملنا أيضا في جنوب أفريقيا والعديد من البلدان الأخرى في جميع أنحاء العالم.



1. أيرشاير وأران
2. بريستول
3. فاف
4. جلوسسترشاير
5. كركليس
6. ليدز
7. ليتشفيلد
8. الشمالي الغربي (ترافورد)
9. ثوروك
10. تورباي
11. غرب كرويدون
12. ويرال

ما هي المراكز التعليمية التابعة لمؤسسة تعزيز التنمية؟

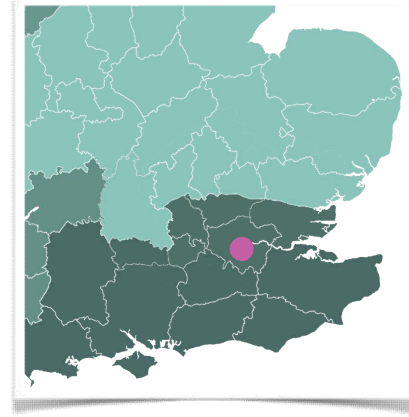
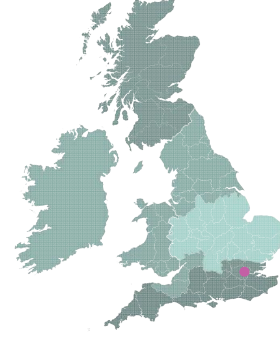
هي أحياء تحولت إلى نماذج عملية على تنمية المجتمع باستغلال أصوله بواسطة المجتمع نفسه

باختصار

- كان المركز التعليمي في غرب كرويدون أول مركز تعليمي في المملكة المتحدة يطبق أسلوب تعزيز التنمية الجديد في بناء المجتمعات.
- ولقد قمنا بدعم ثلاثة مشاريع من مشاريع تنمية المجتمع باستغلال أصوله:
 1. أنا أحب ثورنتون هيث (2011)
 2. مشروع أفراد التواصل المجتمعي (2013/14)
 3. مشروع الأسرة (2014 - حتى الآن)
- ويوضح الفيديو التالي رأي المفوضة في مشروع "أنا أحب ثورنتون هيث"



<https://www.youtube.com/watch?v=bF3uXoFvTQ>



التأثير

- تم اكتشاف 77 فرد تواصل مجتمعي
- شارك 300 عضو من المجتمع مشاركة فعالة في العملية
- شاركت 240 طائفة ومنظمة مجتمعية تطوعية بفعالية في أنشطة تنمية المجتمع باستغلال أصوله
- تم بدء 77 مشروع يدار بواسطة المجتمع

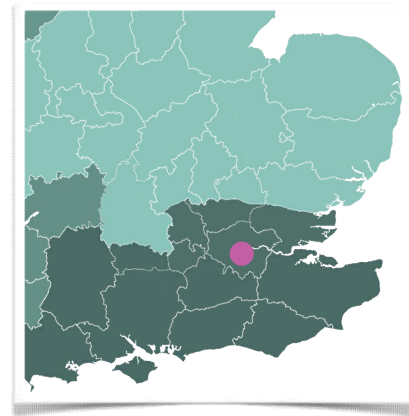
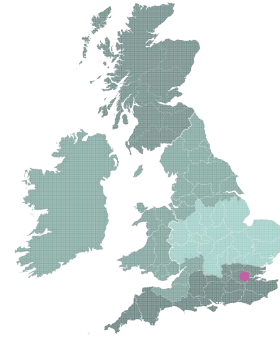
مرشدو تنمية المجتمع باستغلال أصوله



بول ميسي، مشارك



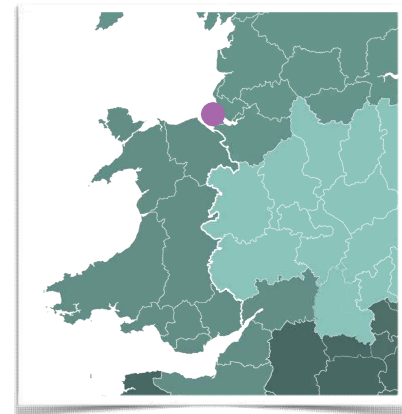
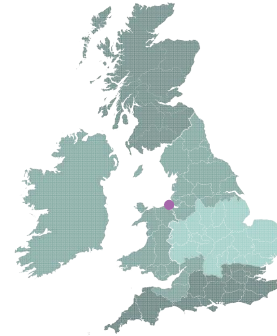
جين بيلي، مشاركة





التأثير

- تم تدريب 130 مواطن محلي على تنمية المجتمع باستغلال أصوله
- تم تدريب 20 فرد تواصل مجتمعي وجاري توجيههم
- شاركت 5 أحياء بفاعلية في بناء المجتمع



مرشد تنمية المجتمع باستغلال أصوله
كريس شو، مرشد وموظف دعم شراكة





© Copyright Nurture Development, 2015

ما أنجزه الناس بأنفسهم ميدلتون

- التقى أحد بناء المجتمع والذي يعمل في مجلس مدينة ليدز مع "روبن" عضو "جمعية ميدلتون لمعونة المسنين"، وقدم له الدعم لبدء مجموعة محلية يعلم فيها الآخرين صناعة عصي المشي.
- وقد مكنه هذا من التعرف على العديد من الأشخاص الآخرين وإقامة صداقات بينما كان يسعى لإشباع شغفه.

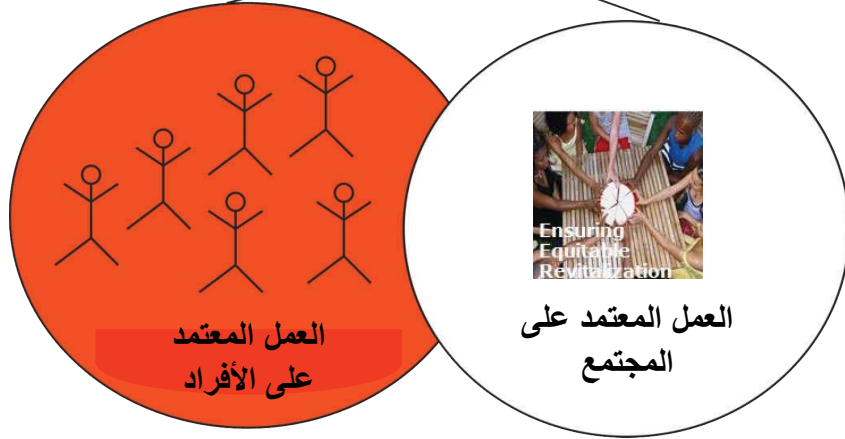


منطقة هير هيلز

- أخبرت واحدة من السكان المحليين أحد بناء المجتمع عن حبها للشعر.
- نتيجة لذلك عقد الشاعر ميشيل سكالي كلارك بعض الندوات التي حضرها أناس من مختلف الأعمار والجنسيات.



القطاع غير الربحي



الهدف هو الانتقال من تقديم خدمات لعملاء

إلى

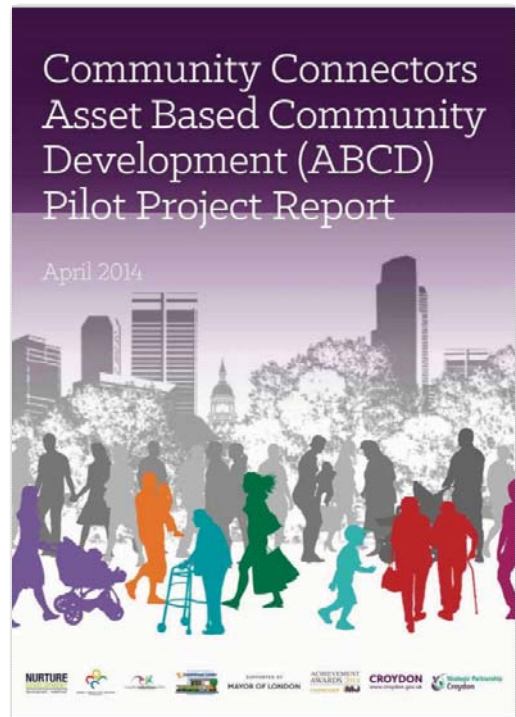
تقديم الدعم لمواطنين



تقارير مستقلة عن أعمالنا

تقارير مستقلة عن أعمالنا

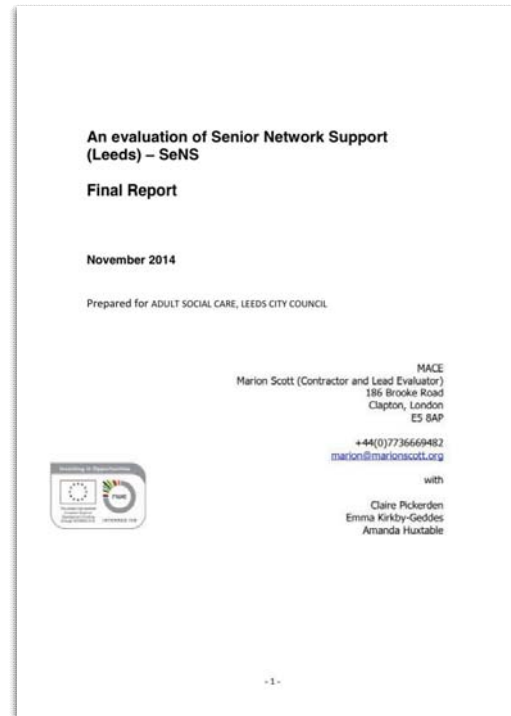
- إن النهج الفريد من نوعه المتبع لتنمية المجتمع في هذا المشروع يستخدم المنهجيات التي قدمتها لأول مرة في المملكة المتحدة مؤسسة تعزيز التنمية - الشريك الرئيس في هذا المشروع.
- تسعى مؤسسة تعزيز التنمية حاليا لترويج كرويدون باعتبارها نموذجا رائدا لمنهجية تنمية المجتمع باستغلال أصوله على المستوى الوطني.
- تجاوز المشروع هدفه المتمثل في تحقيق 60 فرد تواصل مجتمعي، ليصل إلى تحقيق 77 فرد تواصل مجتمعي أصبحوا مسؤولين عن إطلاق 77 مشروعا مجتمعيًا، تلقى 60 مشروع منها تمويلًا متساويًا بينما اعتمد 17 منها على الأصول المجتمعية فقط. وتم تكوين علاقات لا تقدر بثمن مع أكثر من 240 نادي وجمعية ممثلة لأحياء من ثلاث مناطق شمال البلدة تعاني من سمعة لا أساس لها بعدم القدرة على التعاون.



تقارير مستقلة عن أعمالنا

- وفقا لمسؤولي رعاية المسنين فقد تحققت نتائج شبكة دعم المسنين أساسا بسبب قدرة بناء المجتمع وأفراد التواصل المجتمعي على قضاء بعض الوقت داخل المجتمع "وإجراء النقاشات"، مدعومين بخدمة الإرشاد التي تقدمها مؤسسة تعزيز التنمية، وبالتطبيق المرن من قبل المؤسسة لممارسات مخففة من ممارسات تنمية المجتمع باستغلال أصوله.
- بالنسبة لكاريين فإن فائدة منهجية تنمية المجتمع باستغلال أصوله تتمثل في توفير منبر للسكان المحليين للتعبير عن أنفسهم ومنحهم الفرصة والتحكم اللازمين لتشكيل مجموعات وصداقات جديدة.
- لقيت خدمات التوجيه والإرشاد المقدمة من مؤسسة تعزيز التنمية على تنمية المجتمع باستغلال أصوله تقديرا من قبل كل من مجلس مدينة ليدز ومن قبل بناء المجتمع. حيث أدت هذه الخدمات دورا أساسيا في تطوير تفاهات أوسع وأعمق للممارسات الجيدة في مجال المجتمع القائم على نقاط قوته وبناء العلاقات.

1. Participants having a meeting with a group on being 'happy' or not and discussing it in person.	2. Participants in a group of 10 people in a room. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
3. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	4. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
5. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	6. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
7. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	8. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
9. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	10. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
11. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	12. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
13. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	14. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
15. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	16. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
17. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	18. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
19. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	20. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
21. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	22. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
23. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	24. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
25. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	26. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
27. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	28. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
29. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	30. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
31. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	32. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
33. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	34. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
35. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	36. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
37. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	38. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
39. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	40. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
41. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	42. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
43. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	44. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
45. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	46. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
47. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	48. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
49. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	50. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
51. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	52. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
53. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	54. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
55. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	56. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
57. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	58. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
59. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	60. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
61. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	62. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
63. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	64. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
65. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	66. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
67. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	68. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
69. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	70. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
71. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	72. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
73. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	74. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
75. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	76. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
77. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	78. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
79. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	80. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
81. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	82. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
83. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	84. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
85. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	86. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
87. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	88. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
89. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	90. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
91. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	92. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
93. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	94. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
95. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	96. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
97. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	98. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.
99. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.	100. The group was led by a facilitator who was not a member of the group.



الدروس المستفادة

ابدأ بإبراز إمكانات المجتمع الدفينة، وابنِ على ما يمتلكه المجتمع بالفعل



الدروس المستفادة

إن المؤسسات غير الربحية الناجحة تتحرك بنفس سرعة الثقة التي تخلقها، ولا
تؤسس تبعيات ولكنها تبني قدرات



© Copyright Nurture Development, 2015

الدروس المستفادة

إن أسلوب تنمية المجتمع باستغلال أصوله وحده لن يكون كافياً، ولكنه أمر أساسي



© Copyright Nurture Development, 2015

ابدأ باستغلال ما يمتلكه المجتمع من قوى لمعالجة ما بالمجتمع من أخطاء، على أن تعمل على زيادة قوة ما يمتلكه المجتمع من قوى



يعمل أفراد التواصل المجتمعي كمؤشرات حاسمة على التقدم العام نحو التحول المجتمعي الكامل



لا تعمل فقط مع الفئات المستهدفة مثل كبار السن والشباب، بل اعمل بأسلوب
يعتمد على المكان بكل من فيه لتعزيز الأثر وتحقيق الشراكة مع مختلف
أصحاب المصلحة



تعزيز التنمية

إعادة تعريف التنمية



@NurtureDev



<http://nurturedevelopment.org/>



info@nurturedevelopment.org

تعزيز التنمية
مكتب أيرلندا
تعزيز تنمية
91 شارع بيرد
كلونسكي
دبلن 14
أيرلندا

تعزيز التنمية
مكتب المملكة المتحدة
2.2 منزل مونبلييه
شارع مونبلييه
شلتنهام - جلوسسترشاير
GL50 1TY
المملكة المتحدة

آفاق جديدة للعطاء الاجتماعي: الحوكمة الحديثة للخدمات عبر القطاع غير الربحي

ليستر م. سلمون

جامعة جونز هوبكنز

المختبر الدولي لدراسات القطاع غير الربحي - المعهد العالي للاقتصاد

مركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية

المملكة العربية السعودية - ديسمبر 2015

نظرة عامة: النقاط الرئيسية

- **التنبه إلى ثلاثة تطورات مهمة:**
 - إعادة هيكلة الدولة الحديثة/ظهور حكومة الطرف الثالث
 - تقديم الخدمات عبر الجهات غير الربحية
 - الآفاق الجديدة المطلوبة للعمل الخيري للتواكب
- **تحدي ثلاثة مفاهيم سائدة:**
 - الإدارة العامة الكلاسيكية
 - الإدارة العامة الجديدة
 - النظريات الاقتصادية السائدة للقطاع غير الربحي



الحكومة الجديدة للخدمات

• ثورة في تقنية عمل القطاع العام

• انتشار أدوات جديدة

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الأدوات التوضيحية

- الحكومة المباشرة
- العقود
- المنح
- القروض المباشرة
- ضمانات القروض
- التنظيم الاقتصادي
- التنظيم الاجتماعي
- الرسوم التصحيحية

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

ويتواصل التدفق

- قانون المسؤولية التقصيرية
- القرار الإداري
- القسائم
- النفقات الضريبية
- أرصدة الكربون
- رباط الأثر الاجتماعي

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

ظهور حكومة الطرف الثالث

- السمة السائدة: استخدام "طرف ثالث"
- تقاسم السلطة التقديرية
- "تفكيك" عمل القطاع العام

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

تفكيك العمل العام

التمويل		الكيان مقدم الخدمة
خاص	عام	
C	A	عام (1) على المستوى الوطني (2) على مستوى الولاية / محلي
D	B	خاص (1) مؤسسة غير ربحية (2) مؤسسة ربحية

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

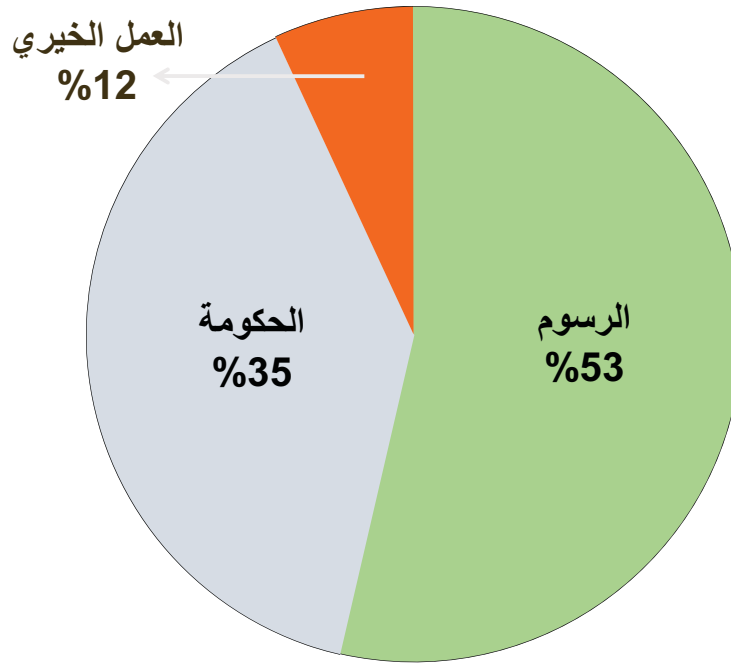
حجم أنشطة الحكومة الاتحادية الأمريكية

حسب نوع الأداة - للسنة المالية 1999

%	القيمة (مليار دولار)	
		الحكومة بشكل مباشر
	168.8	السلع والخدمات
	550.4	دعم الدخل
	229.7	الفائدة
	38.4	القروض المباشرة (الالتزامات)
%28.1	1005.3	الإجمالي الفرعي المباشر
		الحكومة بشكل غير مباشر
	198.8	التعاقد
	286.4	المنح
	251.0	القوائم
	602.0	النفقات الضريبية
	252.4	ضمانات القروض (الالتزامات)
	409.2	الشركات التي ترعاها الحكومة (القروض)
	376.1	تأمين الودائع (صافي الإضافات)
	200.0	التنظيم
%71.9	2575.9	الإجمالي الفرعي غير المباشر
%100	3581.2	الإجمالي الكلي

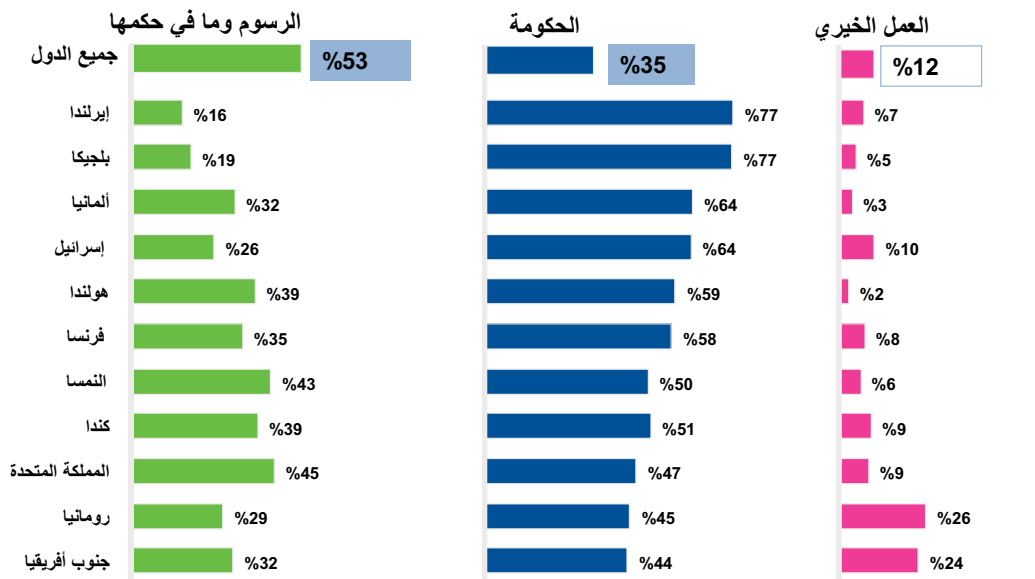
Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

مصادر إيرادات المجتمع المدني - متوسط 40 دولة



مصادر إيرادات المجتمع المدني حسب الدول

الدول التي تهيمن فيها الحكومة



لماذا؟

- تعقيد المشاكل
- القيود المفروضة على الموارد العامة
- عدم الرضا عن أداء الأجهزة الحكومية المركزية
- شيوع أيديولوجية السوق
- السلطة السياسية للمنتجين

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

محدودية النظريات القائمة

- الإدارة العامة الكلاسيكية
- الإدارة العامة الجديدة
- النظريات الاقتصادية للقطاع غير الربحي

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

ما نحتاجه: نموذج جديد

حكم جديد + قصور الجهات غير الربحية

«حوكمة» ← التعاون والتساند

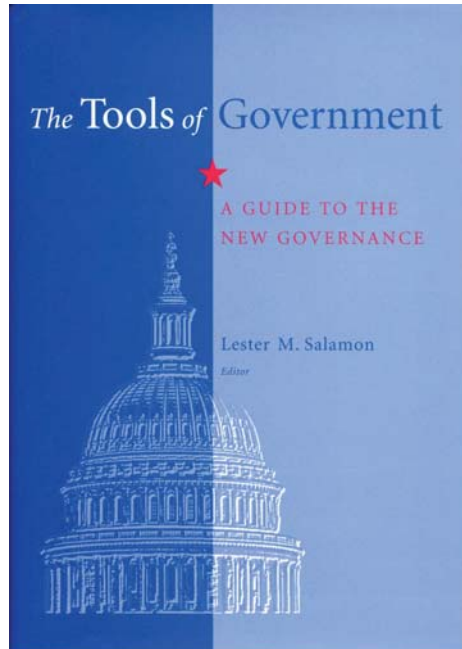
«جديدة» الاعتراف بالتحديات

«القصور غير الربحي» ← القصور في الجهات غير الربحية

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد

أدوات الحكومة –
دليل الحكم الجديد



Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد مقابل الإدارة العامة التقليدية

الحكم الجديد

الإدارة العامة التقليدية

الأدوات

البرامج / الوكالات

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

التعريف

"أداة العمل العام هي طريقة واضحة
يتم من خلالها بناء العمل الجماعي
للتصدي لمشكلة عامة"

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الاقتصاد السياسي للأدوات

- الجهات الفاعلة
- إجراءات العمل الموحدة
- المهارات
- المهام
- المزايا

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

التصنيف: أبعاد الأداة

- الإكراه
- المباشرة
- الوضوح
- التلقائية
- جانب المستهلك مقابل جانب المنتج

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

ليست مجرد أدوات فنية

- الأدوات كخيارات فنية
- الأدوات كخيارات سياسية

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد

الإدارة العامة التقليدية

الأدوات

البرامج / الوكالات

شبكة

تسلسل هرمي

تسلسل هرمي ← شبكة

- نظرية العامل الرئيسي

- نظرية الشبكة

➤ التساند غير المتماثل

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد مقابل الإدارة العامة التقليدية

الحكم الجديد

الإدارة العامة التقليدية

الأدوات

البرامج / الوكالات

شبكة

تسلسل هرمي

العام + الخاص

العام مقابل الخاص

التفاوض والإقناع

القيادة والسيطرة

مهارات التمكين

مهارات الإدارة

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

ما نحتاجه: مهارات تمكين جديدة

- التفعيل
- العمل المنسق المتزامن
- التعديل

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد

تم بالفعل تطبيق
الاستعانة بمصادر خارجية

حكومة غير مباشرة يصعب إدارتها

الإدارة العامة الحديثة

تبسيط أعمال الهيئات الحكومية /
الاستعانة بمصادر خارجية /
استخدام أدوات تشبه أدوات السوق

ذاتي العمل بشكل يشبه الأسواق

التحديات: بالنسبة للحكومات

- تحدي الإدارة
- تحدي المساءلة
- تحدي الشرعية

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد مقابل الإدارة العامة الحديثة

الحكم الجديد

تم بالفعل تطبيق
الاستعانة بمصادر خارجية

حكومة غير مباشرة يصعب إدارتها

فرص متكافئة لجميع
الجهات غير الربحية

الإدارة العامة الحديثة

تبسيط أعمال الهيئات الحكومية /
الاستعانة بمصادر خارجية /
استخدام أدوات تشبه أدوات السوق

ذاتي العمل بشكل يشبه الأسواق

تقديم مزايا لشركات السوق

لماذا تحتاج الحكومات إلى الجهات غير الربحية: "الإضافة" التي تحدثها الجهات غير الربحية

- ✓ المرونة
- ✓ "التواجد على الأرض"
- ✓ تقديم خدمة شخصية ذات نطاق إنساني
- ✓ التغلب على أساليب التمويل المظلية الشاملة
- ✓ الاستفادة من الموارد الخاصة: العمل الخيري والمتطوعين
- ✓ رعاية المشاركة المدنية / التضامن

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد مقابل النظريات الاقتصادية للجهات غير الربحية

الحكم الجديد

النظريات الاقتصادية
للجهات غير الربحية

قصور الجهات غير الربحية

قصور السوق / قصور الحكومة

قصور الجهات غير الربحية

- قصور العمل الخيري
- الخصوصية / النخبوية
- روح الهواية
- روح الأبوة

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

لماذا تحتاج الجهات غير الربحية إلى الحكومات

- ✓ التغلب على عجز التمويل
- ✓ جذب المحترفين/ الموظفين بأجر
- ✓ توسيع نطاق التوظيف، والتغلب على النخبوية
- ✓ تخفيض تكاليف جمع التبرعات
- ✓ خلق الاستدامة

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الحكم الجديد مقابل النظريات الاقتصادية للجهات غير الربحية

الحكم الجديد

النظريات الاقتصادية للجهات غير الربحية

قصور الجهات غير الربحية

قصور السوق / قصور الحكومة

التعاون الهائل / الدعم الحكومي الكبير

سد الفجوة / في الغالب عبر الدعم
الخيرى

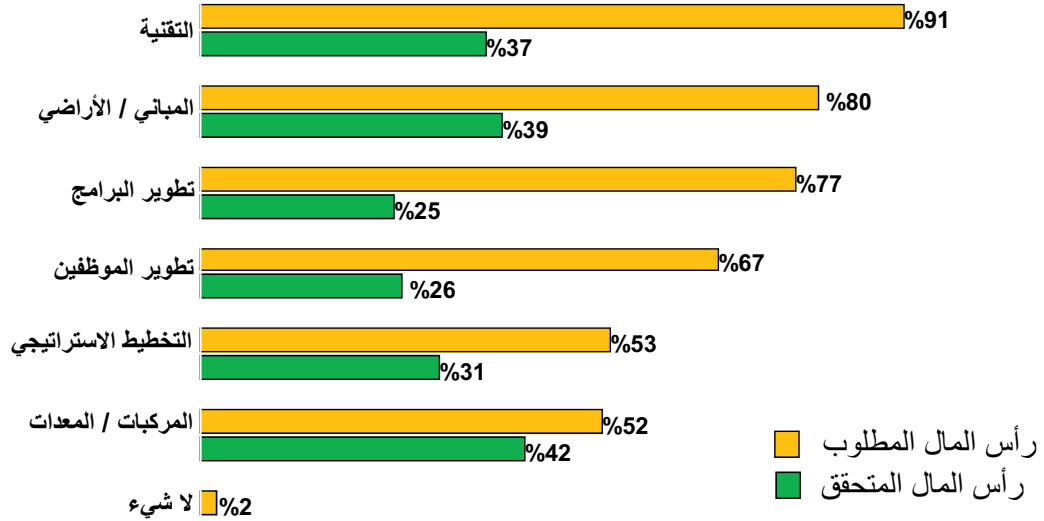
Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

التحديات: بالنسبة للجهات غير الربحية

- فقدان الاستقلالية
- العقلية التجارية والانحراف عن الرسالة
- البيروقراطية
- تقزم دورها في مناصرة القضايا
- التحول إلى اقتصاد السوق والسبيل إلى رأس المال

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

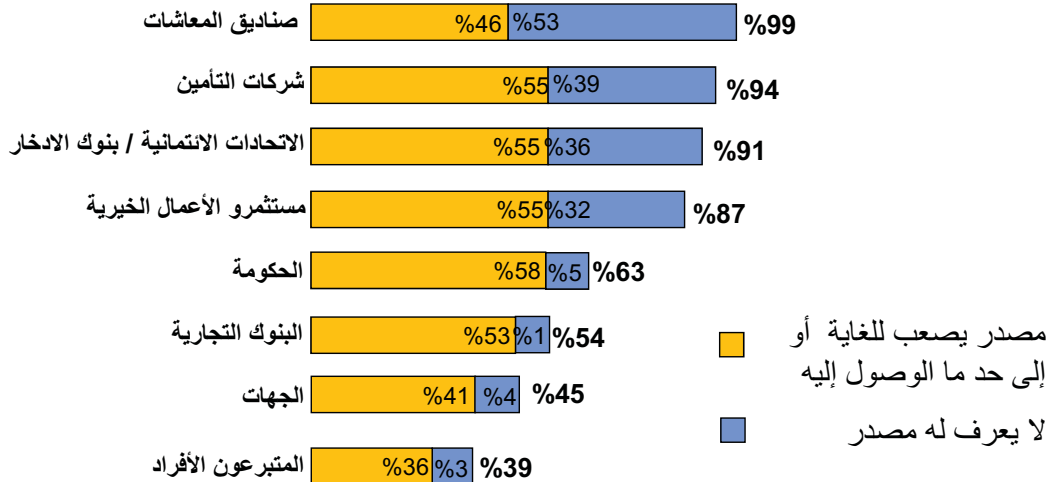
ما تحتاجه الجهات غير الربحية مقابل ما تنجح في تحقيقه من رأس المال الاستثماري - حسب الغرض



النسبة المئوية للجهات

Source: Lester M. Salamon, "Claiming the Future: Nonprofits and Investment Capital," Nonprofit Listening Post Project Communiqué No. 5, 2006)

مشاكل الجهات غير الربحية في الوصول إلى رأس المال الاستثماري - حسب المصدر



النسبة المئوية للجهات

Source: Johns Hopkins Nonprofit Listening Post Project Nonprofit Capital Needs Survey, 2005



رأس المال المحتجز



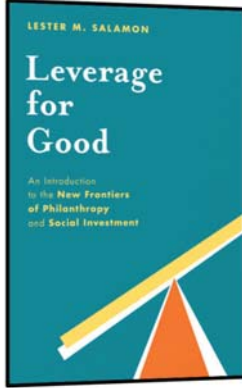
NEW FRONTIERS OF PHILANTHROPY

الآفاق الجديدة للعمل الخيري

الثورة في عالم التمويل ذي الأغراض الاجتماعية

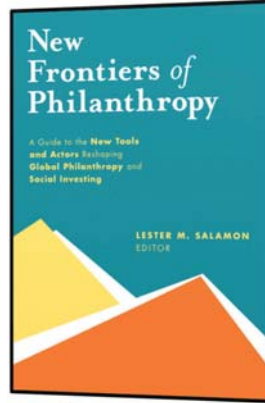


هل أنت مستعد لآفاق العمل الخيري الجديدة؟



تعظيم الاستفادة
من عمل الخير

آفاق العمل
الخيري الجديدة



متاح حالياً على المواقع التالية:

[amazon.com](https://www.amazon.com)

[oup.com](https://www.oup.com)

الانفجار الكبير للأعمال الخيرية





الثورة في عالم التمويل ذي الأغراض الاجتماعية

- تجاوز المنح
- تجاوز وصايا المواريث
- تجاوز المؤسسات
- تجاوز الأموال النقدية

تعظيم الاستفادة

Lester M Salamon, Ed., *The New Frontiers of Philanthropy*, (New York: Oxford University Press, 2014).



العمل الخيري =

حشد الموارد الخاصة لخدمة الأغراض الاجتماعية والبيئية

العمل الخيري التقليدي	الآفاق الجديدة للعمل الخيري
المؤسسات - الأفراد	صناديق الاستثمار المتعددة
الدخل المستغل	رأس المال المستثمر
المنح	الأدوات المالية المتنوعة / شرائح رأس المال
الجهات غير الربحية	المشاريع الاجتماعية
العائد الاجتماعي	العائد الاجتماعي والمالي
استفادة محدودة	استفادة موسعة
التركيز على المخرجات	التركيز على النتائج / القياسات

Lester M Salamon, Ed., *The New Frontiers of Philanthropy*, (New York: Oxford University Press, 2014).



الآفاق الجديدة للنظام البيئي الخيري



Lester M Salamon, Ed., *The New Frontiers of Philanthropy*, (New York: Oxford University Press, 2014).



لماذا؟

عوامل الطلب:

- "الجحيم الجديد"
- الهيئات الحكومية والجهات الخيرية المستفدة
- ظهور أصحاب المشاريع الاجتماعية

عوامل العرض:

- المستجيبون الأوائل
- المفاهيم الجديدة: الثروة في أسفل الهرم
- اللاعبون الجدد / العقلية الجديدة: مستثمرو العمل الخيري
- الأزمة المالية وأسواق رأس المال الهادئة
- البنية التحتية
- التقنية

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

الجهات الفاعلة / الأدوات

أنواع الجهات الفاعلة

جامعو رؤوس الأموال	الأسواق الثانوية	البورصات الاجتماعية	مؤسسات كالبنوك الخيرية	صناديق الاستثمار شبه العامة
وسطاء الشركات	العاملون في بناء القدرات	بوابات الإنترنت	الصناديق الخيرية التابعة لشركات	مؤسسات التحويل
تعاونيات التمويل				

أنواع الأدوات

القروض / التحسينات الائتمانية	السندات	التسديد / التوريد	الاستثمار في الأسهم
التأمين المصغر	سندات الأثر الاجتماعي	الاستثمار والمشتريات الاجتماعية	الجوائز، الاستعانة بالجمهور للحصول على معلومات

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

العقبات المتبقية

- لا يمر عمل جيد بلا عقاب
- معضلة قياس الأثر الاجتماعي
- لا يزال الأمر شبيه بتجارة التجزئة
- القضية المزعجة الخاصة بمعدل تدفق الصفقات
- تخطي الافتراضات المطمئنة

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).



الخطوات التالية

- ✓ تكوين التصور
- ✓ نشر الفكر
- ✓ التحفيز
- ✓ بناء القدرات
- ✓ التحويل إلى واقع فعلي

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).



ما نحتاجه: خطوات تجاوب جديدة

- من قبل الشركاء
مع احتياجات المساءلة الحكومية
- من قبل الحكومات
مع الوظائف المميزة للشركاء من
القطاع الخاص

Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).

للمزيد من المعلومات

ليستر م. سلمون

lsalamon@jhu.edu

جامعة جونز هوبكنز

مركز دراسات المجتمع المدني

الموقع الإلكتروني: ccss.jhu.edu

تويتر: @JHUCCSS