

حالة الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي

منطقة الخليج



مقدمة



كارلا كوفيل

الخليج. وتضم هذه المنظومة جهات مانحة، بما في ذلك الشركات الخاصة والشركات العائلية والمؤسسات، وجهات منفذة لبرامج وأنشطة العطاء الاجتماعي، إلى جانب العديد من الجهات التي تقوم بالتمويل والتنفيذ معاً. ويهدف هذا التقرير إلى تسليط الضوء على القواعد والممارسات والعمليات التي تتبناها المؤسسات في بيئة العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج وفهم توقعات الجهات المانحة المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة عند تمويل مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية.

وقد أظهرت الأبحاث التي أجريناها في هذا السياق أن الجهات المانحة والجهات المنفذة للبرامج والأنشطة ترى أن الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي تعد ذات أهمية كبيرة، وأن تعزيز مستوى ممارسات الحوكمة يعد من بين الأولويات. كما يهدف التقرير إلى تحديد مبادئ الحوكمة التي تتبناها المؤسسات في بيئة العطاء والعمل غير الربحي في منطقة الخليج وتنتهجها باعتبارها إحدى أولوياتها، ونبرز ذلك من خلال عرض النتائج التي خلصنا إليها من الاستبيان وطلقات النقاش والمقابلات مع مؤسسات رائدة في بيئة العطاء الاجتماعي. ويشمل التقرير أيضاً أفضل ممارسات الحوكمة وعدد من دراسات الحالة بغرض عرض النتائج في سياق واقعي يرتبط بالموضوعات التي يتناولها التقرير.

وأود أن أتوجه بجزيل الشكر إلى مؤسسة بيل وميلندا غيتس على دعمها، كما أتوجه بالشكر إلى جميع من منحونا وقتهم وشاركوا آراءهم وخبراتهم، وإلى المؤسسات الشريكة لمبادرة بيرل على التزامها. لن يكون هذا التقرير نقطة انتهاء للبحث في هذا المجال، بل نأمل أن يجسد انطلاقةً للمزيد من الأبحاث والمساهمة المكرسة للارتقاء ببيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي التي تضم الجهات المانحة والمنفذة من أجل النهوض بفعالية العطاء وتأثيره في منطقة الخليج.

شهد مفهوم العطاء على مر الزمن العديد من التفسيرات والتعريفات، فبينما كان في بداياته يتمثل بالسعي لفعل الخير، انتقل لاحقاً إلى مفهوم المساهمات العينية والعطاء الاستراتيجي، إلى أن وصل في الآونة الأخيرة إلى مفهومه الحالي المتمثل بالاستثمارات الاجتماعية. ويرجع هذا التطور في تفسير معنى العطاء، لاسيما العطاء الاجتماعي، إلى التغير في حاجات المجتمعات والنواتج عن تطور البيئة الاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم وما لذلك من تأثير على الشعوب والأمم.

وبعد العطاء الاجتماعي من المفاهيم الراسخة في ثقافة وتقاليد منطقة الخليج والقائمة على مبدأ البذل وإخراج الزكاة والصدقات. وبرغم أن الصدقات، والتي غالباً ما تعطى في الخفاء وبدافع ديني، ستظل من أهم الخصائص التي تميز طابع العطاء في المنطقة، إلا أن هناك تركيز متزايد على العطاء الاستراتيجي النابع من الرغبة في إحداث أثر إيجابي طويل الأمد.

على مدار الثمانية أعوام الماضية، شاركت مبادرة بيرل جنباً إلى جنب مع القطاع الخاص في منطقة الخليج من أجل رفع درجة الوعي بمزايا الحوكمة المؤسسية الجيدة وتقديم الدعم للشركات من أجل تحسين ممارسات الحوكمة لديها بالطريقة التي تلائم أعمالها. وتساعد الحوكمة المؤسسية الجيدة في زيادة فعالية جميع المؤسسات بمختلف أنواعها ورفع درجة الثقة بها، كما تعد من الأهمية بمكان للمؤسسات التي تشارك في أنشطة العطاء الاجتماعي سواء كجهة مانحة للتمويل أو كجهة منفذة للبرامج. ويسر مبادرة بيرل أن تتاح أمامها فرصة توسيع نطاق أنشطتها والمشاركة ضمن بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي هنا في منطقة الخليج.

وجدير بالذكر أن مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية شهدت زيادة من حيث الحجم ونطاق الأعمال، ذلك إلى جانب الدور المتنامي الذي تلعبه المؤسسات والشركات العائلية في قيادة المبادرات الاجتماعية المستدامة في المنطقة. وعلى ضوء هذه الزيادة في عدد الشركات والمؤسسات والجهات المعنية الأخرى المشاركة في بيئة العطاء الاجتماعي، تم إعداد هذا التقرير الصادر تحت عنوان «حالة الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي» ليقدم دراسة تحليلية للطبيعة السائدة في بيئة العطاء الاجتماعي في منطقة

شكر وتقدير:

تتقدم مبادرة بيرل بجزيل الشكر إلى مؤسسة بيل وميلندا غيتس، ومؤسسة الملك خالد، ومؤسسة عبد الله الغرير للتعليم، ومؤسسة «إي إن في»، ومجموعة عمل الإمارات للبيئة، وشركة الهلال للمشاريع على دعمهم وإسهاماتهم القيمة في إعداد هذا التقرير.

إخلاء المسؤولية

لا تعد النتائج والأحكام الواردة في هذا التقرير بمثابة تعبير عن رأي صادر عن مبادرة بيرل أو مجلس محافظيها أو شركائها أو موظفيها ولا تنسب لأي منهم.

ولا يعد هذا التقرير بمثابة ضمان لدقة البيانات الواردة في هذا التقرير ولا تقبل مبادرة بيرل ولا تتحمل أية مسؤولية عن نتائج استخدامه.

© 2018 – جميع الحقوق محفوظة لمبادرة بيرل

تقرير من إعداد:

كارلا كوفيل، المدير التنفيذي، مبادرة بيرل جاك ميكائيليان، مدير برامج أول ، مبادرة بيرل لمياء عدي، منسقة برامج، مبادرة بيرل

بالتعاون مع:



وبدعم من:



تصميم التصور المرئي



ترجمة:

سارة حسان
كونسبت لخدمات الترجمة القانونية

مبادرة بيرل

هاتف: +971 515 4605 (6)
فاكس: +971 515 4066 (6)
info@pearlinitiative.org
www.pearlinitiative.org

@PearlInitiative



الملخص لتنفيذي

الحوكمة المؤسسية هي منظومة من القواعد والممارسات والإجراءات التي تساعد القادة في توجيه أنشطة مؤسساتهم وإدارتها بطريقة فعالة ومؤثرة. ويتمثل الهدف من تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في دعم الابتكار وصقل المهارات، الأمر الذي يساهم بدوره في رفع جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات. ويمكن للحوكمة كذلك أن تلعب دوراً مؤثراً وجوهرياً في دعم المؤسسات من أجل التغلب على المشاكل والتحديات التي تواجهها خلال دورة حياتها، الأمر الذي

يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات أداء أفضل.

ولا تقتصر مزايا الحوكمة المؤسسية على القطاع الخاص وأنشطته الاجتماعية، حيث يمكن لبيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي الاستفادة بدرجة كبيرة من تلك القواعد والممارسات التي تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية التنظيمية. وتضم بيئة العطاء الاجتماعي التي تناولناها بالدراسة مجموعة من الجهات المانحة، من بينها الشركات الخاصة والشركات العائلية والمؤسسات

نظرة عامة على أهم النتائج

تبين من خلال الدراسة أن مجتمع العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج قد بدأ بتكريس جهود لترسيخ ممارسات الحوكمة الجيدة لدى مؤسساته. كما أظهرت أبحاثنا أن الجهات المانحة التي تقدم التمويل للمؤسسات غير الربحية في المنطقة تعي أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة، فيما بدأت الجهات المنفذة بالفعل رحلتها نحو تطبيق ممارسات الحوكمة على أعمالها.

نستعرض فيما يلي بعضاً من أهم نتائج الاستبيان:

يرى 100% من المشاركين في الاستبيان أنه ثمة حاجة إلى تحسين مستوى ممارسات الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي، ويعتقد 82% منهم أنه ثمة حاجة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة داخل مؤسساتهم.

تبين أن نسبة 81% من المؤسسات المشاركة في الاستبيان لا تقوم فقط بمنح التمويل للجهات المنفذة ولكنها تنفذ برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي الخاصة بها كذلك، كما أن نسبة 60% من الشركات الخاصة المؤسسات المكاتب العائلية تقوم أيضاً بتنفيذ البرامج الأنشطة الخاصة بها. يسود في بيئة العطاء الاجتماعي مفهوم غياب ثقة مجتمع الجهات المانحة تجاه مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية التي تنفذ البرامج، وهو ما دفع الجهات المانحة إلى أن تتولى تنفيذ البرامج الخاصة بها.

يأتي وجود مجلس إدارة ضمن أهم القضايا التي تحظى باهتمام الجهات المانحة، حيث أشارت نسبة 80% إلى أن جود مجلس إدارة يعد من العوامل الرئيسية التي تتم دراستها عند تقديم التمويل للجهات المنفذة. من ناحية أخرى، وجدنا أن نسبة 80% من الجهات المنفذة المشاركة في الاستبيان لديها مجالس إدارة يشارك معظمها في أنشطة التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط السنوية مع التركيز بدرجة أقل على مجالات أخرى مثل التنوع وخطط التعاقب الوظيفي. كما تبين أن بعض المؤسسات تهتم بإيجاد طرق لزيادة فعالية مجالس إدارتها وتفاعلها مع أعضاء مجلس الإدارة.

والجمعيات (سواء كانت ملكية أو عائلية أو حكومية أو خاصة)، والجهات المنفذة للأنشطة والبرامج، بما في ذلك المؤسسات غير الربحية والجهات المانحة التي تتولى تنفيذ الأنشطة والبرامج الاجتماعية الخاصة بها، (يشار إليها في هذا التقرير باسم «الجهات المنفذة»).

ويقدم هذا التقرير تحليلاً مفصلاً للنتائج المستخلصة من الدراسة البحثية التي أجرتها مبادرة بيرل ضمن إطار برنامج الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي

تعد الشفافية أحد أهم العوامل بالنسبة للجهات المانحة، حيث أشارت نسبة 61% منها إلى أن الشفافية هي عامل «مهم جداً» والذي يتم النظر فيه عند اتخاذ القرار بشأن منح التمويل، كما أفاد 85% من المشاركين من الجهات المنفذة بأن الجهات التي يمثلونها تلتزم بمبدأ الشفافية، ولكن تبين أن معظم المعلومات تتم مشاركتها داخلياً وليس خارجياً مع الجهات المانحة والجمهور مباشرة. أما بالنسبة للمؤسسات التي تفصح عن معلوماتها للجهات المانحة والجمهور، فتبين أنها تقوم بذلك من خلال تقاريرها السنوية والبيانات التي تنشرها على مواقعها الإلكترونية.

فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم، أفاد 84% من المشاركين الممثلين للجهات المنفذة بأن مؤسساتهم تحرص على الحصول على رأي وملاحظات الأطراف المعنية، إلا أن غالبية هذه الجهات المنفذة تكتفي بالحصول على رأي وملاحظات الأطراف المعنية الداخلية لدى مؤسساتهم فقط. وفيما يتعلق بتوثيق توقعات الأطراف المعنية، تبين أن 11% فقط من الجهات المنفذة تقوم بتوثيق توقعات الجهات المانحة وأقل من النصف يوثقون رأي وملاحظات الجهات المستفيدة. وتشير هذه النتيجة، إلى جانب حقيقة أن المؤسسات تشارك المعلومات داخلياً أكثر من مشاركتها مع الجهات المانحة، إلى أن بيئة العطاء الاجتماعي تتسم بغياب التواصل بين الجهات المانحة والجهات المنفذة.

جاء تقييم تأثير البرامج في مقدمة أولويات الجهات المانحة، حيث أشار 94% من المشاركين الممثلين للجهات المانحة إلى أهمية التزام المؤسسات التي تتلقى التمويل بمتابعة وتقييم

الذي أطلقته المبادرة عام 2017. وتستند النتائج المذكورة في هذا التقرير إلى نتائج الاستبيان الذي جمع بيانات كمية من عدد من الأفراد البارزين في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج، وسلسلة من حلقات النقاش التي عقدت في دبي والكويت والمملكة العربية السعودية، والحوار مع عدد من الشخصيات المرموقة.

أثار برامجها وأنشطتها. وتعد عمليات تقييم آثار البرامج والأنشطة من بين معايير الحوكمة الأكثر تطبيقاً لدى المؤسسات المنفذة، حيث أفادت نسبة 91% منها بأنها تنفذ إجراءات لتقييم أنشطتها وبرامجها. ومع ذلك، ترغب الجهات المانحة والمنفذة على حد سواء في تحسين عملية تقييم الأثر وإعداد التقارير بشأنها، كما تسعى إلى إيجاد المزيد من المعلومات والإرشادات حول كيفية تنفيذ هذه المنهجيات بصورة فعالة.

بالنسبة لتفويض السلطة، تبين عند مقارنته بمعايير الحوكمة الأخرى أنه يأتي في مرتبة أقل من حيث الأولوية لدى الجهات المانحة في المنطقة، حيث أشارت نسبة 32% منها إلى أن هذا المبدأ لا يمثل أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار منح التمويل. ومع ذلك، تولي الجهات المنفذة أهمية لتطبيق هذا المبدأ، حيث أشارت نسبة تتجاوز 65% من الجهات المنفذة إلى أنها تتبنى ممارسات تفويض السلطة، وأشارت 7% أخرى إلى أنها تخطط لتبنيها خلال الاثني عشر شهراً المقبلة، ما يشير إلى أن وجود معايير واضحة لاتخاذ القرار وتفويض السلطة يعد من الأهمية بمكان بالنسبة للعديد من المؤسسات في بيئة العطاء الاجتماعي.

أفادت الغالبية العظمى (أكثر من 95%) من الجهات المنفذة بوجود بعض الإجراءات والضوابط الداخلية المطبقة أو التي تعتزم تطبيقها خلال الاثني عشر شهراً المقبلة. وتشير النتائج إلى أن الضوابط والإجراءات والعمليات الداخلية التي لها الأولوية هي الإجراءات المحاسبية والإفصاح عن البيانات المالية مع التركيز بشكل أقل على تنفيذ البرامج.

من منظور الجهات المانحة

ما مدى أهمية كل من مبادئ الحوكمة التالية عند تقييمكم للجهة المنفذة التي قد تتلقى تمويلكم؟

الوضع الحالي لتطبيق مبادئ الحوكمة

أي من المبادئ التالية تلتزم مؤسساتكم بتطبيقها؟



الشفافية



تقييم تأثير البرامج



عمليات تدقيق مستقلة



إجراءات وعمليات وضوابط داخلية



مجلس الإدارة



إدارة المخاطر



مدونة قواعد السلوك للموظفين



تفويض السلطة



إدارة الأطراف المعنية



الائتلافات والتعاون



إدارة أداء الموظفين



خطة التعااقب الوظيفي

مهم جداً مهم ليس مهما مطبق سيطبق خلال 12 شهراً غير مطبق ولا توجد خطة للتطبيقه

الاتساق بين الجهات المانحة والجهات المنفذة

تشير البيانات المستتبطة إلى وجود اتساق بصفة عامة بين ممارسات الحوكمة التي تهتم الجهات المانحة بالنظر فيها عند اتخاذ قرار التمويل، وبين ممارسات الحوكمة التي تتبناها الجهات المنفذة.

ويعرض الشكل بالجانب الأيمن مقارنة تفصيلية بين توقعات الجهات المانحة المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة لدى الجهات المنفذة المتلقية للتمويل، والمبادئ التي أفادت الجهات المنفذة بتطبيقها، وتشمل الأقسام التالية من هذا التقرير تحليلاً لكل من مبادئ الحوكمة بمزيد من التفصيل.

بالرغم مما يبدو عليه الوضع من أن مبادئ الحوكمة مطبقة من قبل الجهات المنفذة ومتوقعة من قبل الجهات المانحة، إلا أن أبحاثنا أظهرت أن مجتمع الجهات المانحة ليس لديه وعي كبير بمدى تطبيق الجهات المنفذة لممارسات الحوكمة. وبالإضافة إلى ذلك، ترغب الجهات المنفذة في رفع مستوى تنفيذها لبعض ممارسات الحوكمة لديها مثل مشاركة مجلس الإدارة، وكيفية تقييم المؤسسة لتأثير أنشطتها وإعداد التقارير بشأنها.

ملخص النتائج

أظهرت الجهات المانحة والمنفذة في بيئة العطاء الاجتماعي بذل جهود إيجابية من أجل إرساء ممارسات الحوكمة الجيدة، فيما اتفقت جميعها على وجود حاجة ملحة لتعزيز تلك المبادئ على مستوى قطاع العطاء الاجتماعي.

100%

من الجهات المنفذة تعتقد أنه ثمة حاجة لتعزيز ممارسات الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج.

82%

من الجهات المنفذة (بما في ذلك الجهات المانحة التي تتولى تنفيذ برامجها) تعتقد أنه ثمة حاجة لتعزيز ممارسات الحوكمة لديها.

مستوى وعي الجهات المانحة

أظهرت المناقشات التي أجريت مع عدد من المؤسسات غير الربحية الرائدة في منطقة الخليج أن وعي الجهات المانحة بأهمية وقيمة ممارسات الحوكمة الجيدة يؤثر مباشرة على مدى تبني الجهات المنفذة لتلك الممارسات. وبالرغم من أن بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج تواصل اعتمادها على التبرعات الفردية والمخصصة لكل حالة على حدة،¹ إلا أن هذا القطاع بدأ يشهد تحولاً تدريجياً، وإن كان بطيئاً، من العطاء التقليدي نحو العطاء الأكثر استراتيجية في المنطقة في ظل الزيادة في عدد الجهات المشاركة في هذه البيئة وكذلك الزيادة في عدد المؤسسات الخاصة والشركات العائلية.² إن مسؤولية تحسين ممارسات الحوكمة فيما بين الجهات المانحة والجهات المنفذة هي مسؤولية مشتركة تتضمن الدور الملغى على عاتق الجهات المانحة بتقضي الجهات التي تدعّمها، وبذل جهود من أجل معرفة فيما يتم توظيف إسهامتها وقياس ما تحدثه من أثر.

إرساء مبادئ الحوكمة في قلب العمليات ممارسات المؤسسات

بالنظر إلى البيئة التنظيمية والرقابية المتغيرة في المنطقة، يمكن للحوكمة تعزيز فعالية بيئة العطاء الاجتماعي من خلال تمكين المؤسسات من توثيق إجراءاتها ووضع أدلة وإرشادات لجميع الأطراف المعنية، بما يضمن بقاء الحوكمة في قلب ممارسات المؤسسات.

تساعد مبادئ الحوكمة، مثل الرؤية، والرسالة، ومجلس الإدارة، والضوابط الداخلية، ومدونة قواعد السلوك، في إدارة الأطراف المعنية واستقطاب التمويل من الجهات المانحة ذات الصلة. وعلاوة على ذلك، فإن الحوكمة تمكن المؤسسات من تحديد أهدافها بوضوح وتضمن لها الاستمرار في تنفيذ أنشطتها بما يتوافق مع الرؤية والرسالة التي تضعها لنفسها، كما أنها تساعد في ترسيخ الثقة في المؤسسة وفي بيئة العطاء الاجتماعي على نطاق أوسع، الأمر الذي سيثمر عن توثيق أوأصر التعاون فيما بين مختلف الجهات في بيئة العطاء الاجتماعي والتي تشترك في نفس الاهتمامات والأهداف.

تعزيز فعالية مجالس الإدارة، والشفافية، وتقييم الأثر

أفادت المؤسسات بوضوح ما توليه من أهمية لوجود مجلس إدارة والالتزام بالشفافية وتقييم أثر البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن بيئة العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج. هناك حاجة لإجراء دراسات تحليلية أكثر تعمقاً بشأن سبل زيادة فعالية تنفيذ المؤسسات لتلك الجوانب من ممارسات الحوكمة الجيدة، وذلك عبر إجراء البحوث ومشاركة المعلومات وتبادل التجارب والخبرات وتشجيع المناقشة والحوار. ينبغي أن تتناول تلك الدراسات التحليلية الوسائل التي تمكن المؤسسات من تعزيز فعالية مشاركة مجلس الإدارة وزيادة الشفافية بين جميع الأطراف المعنية فضلاً عن زيادة المعرفة والقدرة على إجراء تقييم الأثر وإعداد التقارير بطريقة تلائم المؤسسة وأنشطتها.

أهمية التعاون والشراقات

يتزايد التركيز على الحاجة لمواصلة وتوسيع نطاق التعاون في منطقة الخليج في ظل الزيادة الحالية في عدد الجهات المشاركة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي. إن التعاون والشراقات فيما بين المؤسسات ذات الأهداف المتماثلة من شأنه أن يزيد من تأثير و/أو نطاق برامج وأنشطة هذه المؤسسات عبر تنسيق الجهود بما يسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها المشتركة. وسوف يكون لإنشاء نظم وممارسات حوكمة جيدة على مستوى بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي دور في زيادة فعالية الائتلافات والشراقات من خلال تحديد الأهداف والرسالة والرؤية التنظيمية والحث على تطبيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة. ومن أجل زيادة فعالية التعاون، تحتاج مؤسسات العطاء الاجتماعي غير الربحية والشركات وغيرها من الجهات المانحة في المنطقة إلى سد فجوة التواصل فيما بينها، وهو أمر تستطيع ممارسات الحوكمة الرشيدة أن تساعد في تحقيقه.

إيجاد منصة لتعزيز الحوار

وختاماً، أُلقت الدراسة الضوء على الحاجة إلى إيجاد منصات تفتح آفاق الحوار لمناقشة النجاحات والتحديات التي تواجهها بيئة العطاء الاجتماعي، تضم جميع الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك الجهات المانحة والجهات المنفذة والجهات الحكومية، لاستطلاع أفضل الممارسات في مجال العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج. وتتمثل الأهداف الأساسية من تلك المنصات في إيجاد طرق عملية ملموسة تمكن القطاع من زيادة تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتوفير دعم أفضل للجهات العاملة في القطاع بغرض تحسين تلك الممارسات.

¹Sleir, R., Adra, F., Sakr, MA., Rizk, M., [2017], "From traditional to impact philanthropy: Creating a legacy for GCC family businesses". Strategy&. <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/From-traditional-to-impact-philanthropy.pdf> ²Stall, L., [2017] "Advocates for change." <http://www.philanthropyage.org/society/advocates-change>.

02 التوصيات



يتعين على الجهات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي النظر في إصدار مبادئ توجيهية وتحديد أفضل الممارسات فيما يتعلق بإعداد التقارير، وذلك بغرض زيادة الثقة ورفع مستوى الالتزام بمبدأ الشفافية. وتتحمل كل من الجهات المانحة والجهات المنفذة مسؤولية ضمان فعالية العطاء المقدم للجهات المستفيدة. بالنسبة للجهات المنفذة، يتطلب ذلك إجراء تقييم فعال وإعداد التقارير بشأن تأثير أنشطتها وبرامجها. أما بالنسبة للجهات المانحة، فيتطلب ذلك الإعلان عن المعلومات بشأن إسهاماتها المالية والأثر الناتج عن عطائها.



من أجل ضمان تنفيذ البرامج بفعالية وإمكانية الحد من التكلفة بالنسبة للمؤسسات، يتعين على الجهات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي تعزيز التعاون والشراكات استناداً إلى إطار محدد يشمل نطاق عمل وأهداف واضحة لذلك التعاون.



يتعين على جميع الجهات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي المشاركة في حوار مفتوح فيما بينها ومع الجهات التنظيمية من أجل تسليط الضوء على أفضل الممارسات في المنطقة وضمان التحسين المستمر لممارسات الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي.



يتعين على الجهات المنفذة والجهات المانحة العمل على رفع مستوى الالتزام بمبادئ المساواة والشفافية فيما يتعلق ببرامج وأنشطة العطاء الاجتماعي وما تحدثه من أثر.



برغم أن العديد من المؤسسات قد شكلت مجلس إدارة ولديها واعي بالنفع الذي يعود على المؤسسة من وجود مجلس الإدارة، إلا أن عدد الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة منخفض جداً، كما أن لمجلس الإدارة تأثير محدود على مجالات مثل خطط التعاقب الوظيفي والتنوع داخل المؤسسة. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات التحليلية في المنطقة من أجل رفع قيمة وفعالية مجالس الإدارة.



من أجل تمكين المؤسسات في بيئة العطاء الاجتماعي من فهم الأطراف المعنية والاستجابة لها بصورة أفضل، ينبغي على الجهات المنفذة زيادة التواصل مع الأطراف المعنية الخارجية، ويشمل ذلك توثيق توقعات الجهات المانحة والجهات المستفيدة. أما بالنسبة للجهات المانحة، فيتعين عليها بذل المزيد من الجهد للتواصل مع الجهات التي تتلقى الدعم منها.



يعد نقل المعرفة وتقديم البرامج التدريبية في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي، لا سيما فيما يتعلق بالقياس الكمي والنوعي لتأثير البرامج، من العوامل الأساسية لتحقيق فعالية العطاء. وينبغي أن تشمل تلك المعرفة والبرامج التدريبية أفضل الممارسات المصممة لتلائم منطقة الخليج.



على الجهات المنفذة تعزيز ممارساتها الخاصة بخطط التعاقب الوظيفي لتجنب أية مسائل أو قضايا تنشأ عن اعتماد الجهة على أفراد معينين. وفي ذات الوقت، ينبغي زيادة الوعي في مجتمع الجهات المانحة بقيمة التخطيط للتعاقب الوظيفي في بيئة العطاء الاجتماعي ككل.

03 المنهجية

أهداف التقرير

يهدف برنامج الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج إلى جمع البيانات من الجهات المانحة والجهات المنفذة بشأن قدرات كل منها المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية. ويتمثل الغرض من هذا التقرير في تقديم دراسة تحليلية تقارن بين المعايير التي تنظر فيها الجهات المانحة عند اتخاذ قرار تمويل قضايا معينة، والوضع القائم لتطبيق معايير الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي في المنطقة. كما يهدف التقرير، إلى جانب مشاركة نتائج الاستبيان، إلى تسليط الضوء على المخرجات المستخلصة من حلقات النقاش الثلاث التي عقدت في إطار هذا البرنامج في دبي والكويت والمملكة العربية السعودية للفترة بين 25 سبتمبر و14 نوفمبر 2017.

عينة البحث

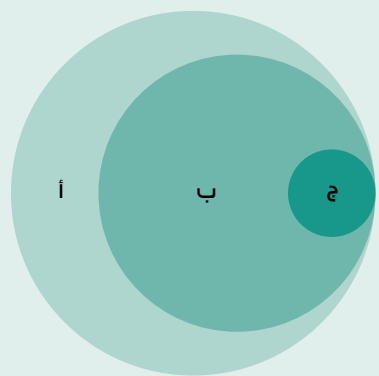
استهدف الاستبيان المؤسسات والشركات الخاصة والشركات العائلية والمؤسسات غير الربحية على مستوى منطقة الخليج. وتناول الدراسة مبادئ وممارسات الحوكمة المؤسسية الشائعة والمتعارف عليها.

كان الاستبيان متاحاً خلال الفترة من 29 أكتوبر 2017 حتى 21 يناير 2018، وشارك فيه إجمالي 50 ممثلاً عن الجهات ذات العلاقة، وينقسم عدد المشاركين إلى (31) مشاركاً عن الجهات المانحة، من بينهم (25) مشاركاً عن الجهات التي تتولى تمويل وتنفيذ برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي و(6) مشاركين عن الجهات المانحة فقط، و(19) ممثلاً عن الجهات المنفذة للبرامج والأنشطة.

جمعت حلقات النقاش بين عدد من المهنيين العاملين في قطاع العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي، حيث اجتمعت مجموعة من ممثلي الشركات والمؤسسات والمكاتب المملوكة لشركات والمؤسسات الحكومية إلى جانب المؤسسات غير الربحية من أجل مناقشة الوضع الحالي لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع والتحديات التي تعيق إمكانية تنفيذ ممارسات حوكمة أفضل، والتطلعات المستقبلية لهذا القطاع. حضر حلقات النقاش 20 مشاركاً في دبي و7 مشاركين في الكويت و12 مشاركاً في المملكة العربية السعودية.

عينة البحث

تصنيف بيئة العطاء الاجتماعي
فيما يلي تصنيف لأنواع المنظمات التي شملتها هذه الدراسة



أ
50%

مؤسسة تمويل وتنفيذ برامج العطاء الاجتماعي (داخلياً وخارجياً)

ب
38%

مؤسسة غير ربحية تنفذ برامج العطاء الاجتماعي باستخدام التمويل/التبرعات

ج
12%

منظمات/جهات تقدم التمويل فقط للمؤسسات غير الربحية

الدراسة التحليلية

عقب إغلاق الاستبيان، تم جمع البيانات وتحديد النتائج الرئيسية ومن ثم دعمها بالاستنتاجات المتمخضة عن حلقات النقاش. إضافة إلى ذلك، أجرينا بحثاً مكتبياً مكثفاً يركز على الحوكمة في المؤسسات الإقليمية والدولية. ويهدف التحليل الوارد في هذا التقرير إلى تقديم قيمة عملية لجميع الجهات المعنية وذات الصلة في بيئة العطاء الاجتماعي.

يرجى ملاحظة أنه في بعض الأشكال البيانية الواردة في التقرير قد لا يشكل مجموع النسب المذكورة نسبة 100%، وذلك نظراً لأن البيانات واردة بحسب تكرار الإجابات وليس بحسب عدد المشاركين.

التمثيل

شارك في الاستبيان ممثلون عن المؤسسات والشركات الخاصة والمكاتب العائلية والمؤسسات غير الربحية، من البحرين والكويت وعمان والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، والتي تقع مقراتها داخل المنطقة أو خارجها. وقد كانت نسب المشاركين من كل جهة كما يلي: المؤسسات غير الربحية 38%، والشركات الخاصة 28%، والمؤسسات العائلية 12%، والمؤسسات الملكية 6%، والمؤسسات الخاصة 4%، والمؤسسات العامة والحكومية 4%، والمكاتب العائلية 2%. وجاء توزيع المؤسسات المشاركة بحسب موقعها الجغرافي كما يلي: 6% في البحرين، و12% في الكويت، و2% في عمان، و16% في المملكة العربية السعودية، و50% في الإمارات العربية المتحدة، و14% تقع مقراتها خارج منطقة الخليج. وتعرض الأشكال البيانية معلومات بشأن العينة المشاركة من الجهات المنفذة والجهات المانحة.

قيود البحث

أثمر البحث الذي أجريناه بهدف تحديد ممارسات الحوكمة والتوقعات المرتبطة بها في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج عن اكتساب رؤية متعمقة بشأن هذا القطاع ومعرفة توجهاته، إلا أن وجود بعض القيود، مثل محدودية البيانات الخاصة بكل دولة والمستخلصة من الاستبيان بسبب صغر حجم العينة والعدد المحدود من المشاركين في حلقات النقاش، أدى إلى الحد من عمق التحليل والأبحاث. فيما يتعلق بالتمثيل الديموغرافي، يتعين عند إجراء الأبحاث المستقبلية النظر في المعلومات الخاصة بكل دولة، حيث تختلف البيئة التنظيمية الخاصة بمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية من دولة إلى أخرى. فضلاً عن ذلك، سوف يساعد البحث بتفصيل أكبر في ممارسات الحوكمة في استطلاع وتبني أفضل الممارسات في المنطقة. وبغض النظر عن القيود والمعوقات المذكورة، حقق البحث إنجازاً غير مسبوق في تحليل مدى تطبيق ممارسات الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي.

المؤسسات والشركات الخاصة والشركات المانحة للتمويل

امتدت تغطية الاستبيان لتشمل 31 مؤسسة وشركة خاصة وشركة عائلية والتي تُعد جميعها جهاتاً مانحة في منطقة الخليج. وقد كان أغلب المشاركين ممثلين عن شركات خاصة ومكاتب عائلية. تقدم نسبة 71% من تلك الجهات التمويل للجهات المنفذة كما أنها تنفذ برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي الخاصة بها. تقدم نسبة 19% منها التمويل للجهات المنفذة، بينما تتولى نسبة 10% تنفيذ برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي الخاصة بها.

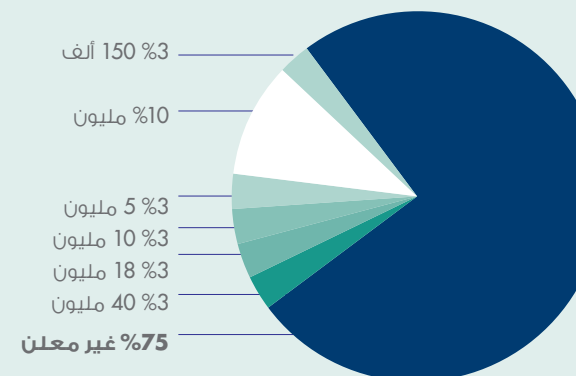
تمثل الأشكال البيانية الواردة أدناه الخصائص الديموغرافية لتلك الجهات طبقاً لما أحصاه الاستبيان.

83%

من الشركات والمؤسسات والشركات العائلية لديها مجلس إدارة رسمي أو لجنة للمساعدة في قيادة استراتيجية المؤسسة وتوجيهها فيما يتعلق بالتمويلات التي تقدمها أو برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها.

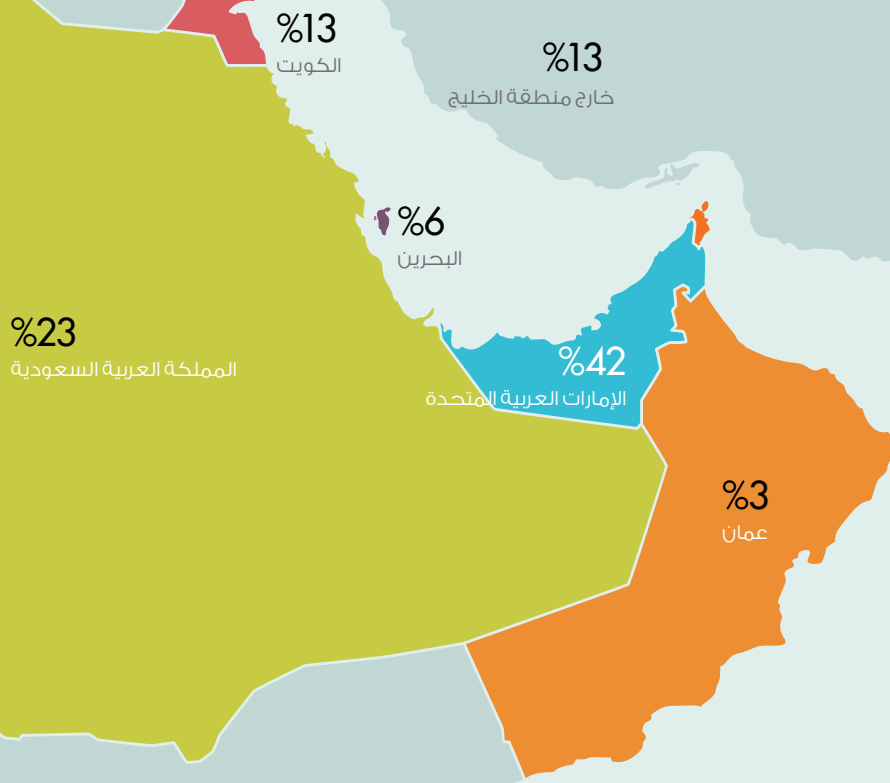
التمويلات السنوية

التمويلات السنوية المقدمة من الجهات المانحة

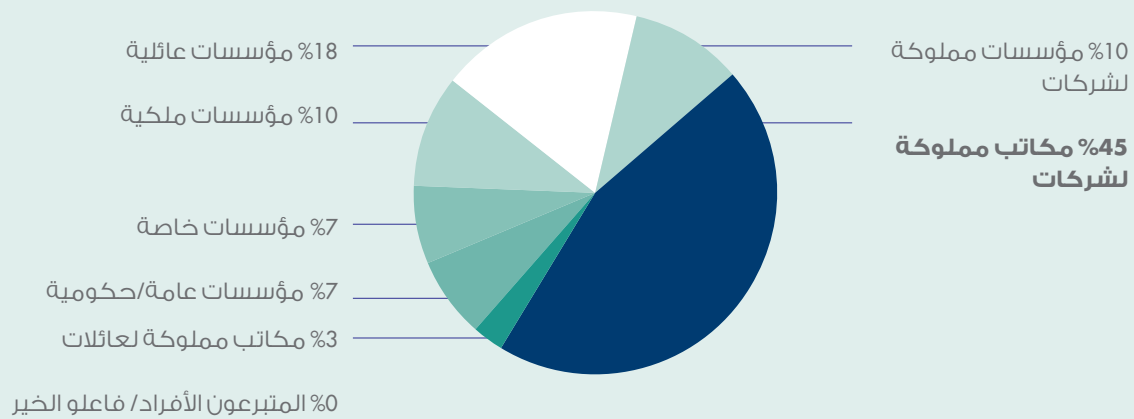


جميع الأرقام بالدولار الأمريكي

الجهات المانحة
شكل توضيحي للتوزيع
الجغرافي للجهات المانحة



تصنيف الجهات المانحة



المؤسسات المنفذة للبرامج والأنشطة

التوزيع الجغرافي للمؤسسات المنفذة للبرامج والأنشطة

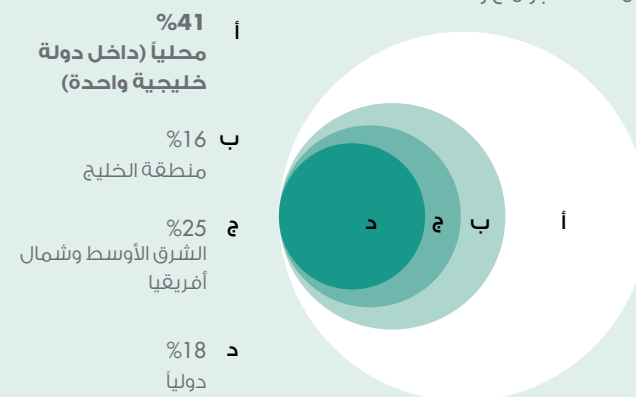


مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية

استهدف الاستبيان مجموعة من مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية والتي مثلت الجهات المنفذة لأنشطة وبرامج العطاء الاجتماعي في هذه المنظومة، من بينها 57% من المؤسسات التي تمول وتنفذ البرامج والأنشطة الخاصة بها، و43% من المؤسسات غير الربحية التي تنفذ برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي. ولم يشمل البحث الجمعيات الخيرية المسجلة.

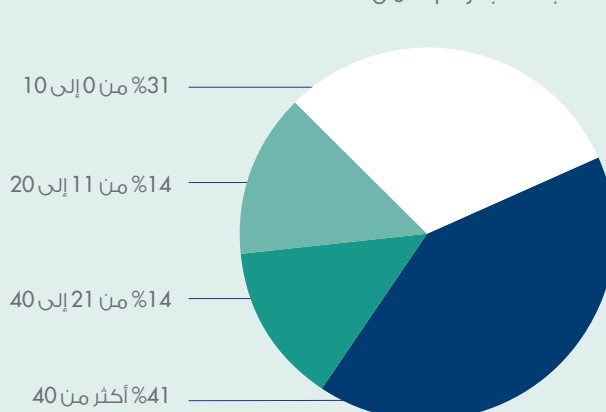
منطقة العمل

المناطق الرئيسية لعمل الجهات المنفذة للبرامج والأنشطة



عدد الموظفين

عدد الموظفين العاملين لدى الجهات بدوام كامل



04

فهم بيئة العطاء الاجتماعي

يمر قطاع العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج في الوقت الراهن بمرحلة انتقالية من الفهم التقليدي لمصطلح «العطاء» إلى فهم يأخذ طابعاً أكثر استراتيجية ينبثق من دوافع راسخة تصبو إلى إحداث أثر دائم، وهو لذلك قابغ في مفترق بين جيلين يخلط بين مفهوم العطاء الاجتماعي والعطاء الخيري الذي غالباً ما يتم مع حرص على السرية والخصوصية. ومع ذلك، تحرص الشركات والأعمال العائلية في المنطقة بصورة متزايدة على العطاء بصفة مؤسسية إما من خلال إداراتها المختصة بالمسؤولية الاجتماعية أو عبر إنشاء مؤسسات خاصة لهذا الغرض. تقف هذه الزيادة في مؤسسات العطاء الاجتماعي على النقيض من الفهم التقليدي للعطاء، ذلك إلى جانب وجود جيل جديد يبحث عن نماذج أعمال تهتم بحل المشاكل الاجتماعية.

تختلف البيئة التنظيمية والرقابية في منظومة العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج من دولة إلى أخرى. ويتم في بعض الأحيان تسجيل الجهات غير الربحية كشركات خاصة أو كشركات غير هادفة للربح، وذلك حرصاً على ضمان مرونة الأعمال. أما المؤسسات الأقدم، فهي مسجلة كجهات عمل خيري، فيزيد هذا الاختلاف في شكل تسجيل المؤسسات من صعوبة إحصاء العدد الحقيقي لجهات العطاء الاجتماعي والجهات غير الربحية في منطقة الخليج، الأمر الذي يصعب عملية تنظيم هذا القطاع.³

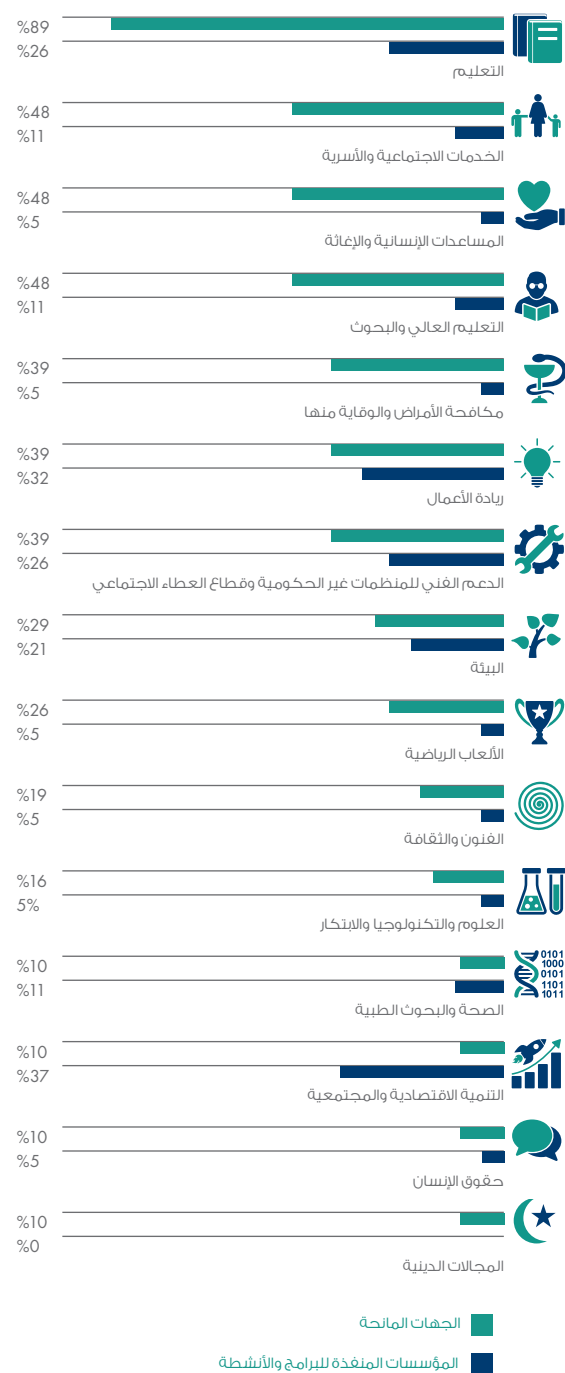
من بين الخصائص الأخرى التي تميز بيئة العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج هو حقيقة أن أغلب المؤسسات لا تقدم التمويل فحسب بل تنفذ برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي الخاصة بها. والأغلبية العظمى من المشاركين في الاستبيان يمثلون مؤسسات تقدم التمويل وتتولى تنفيذ البرامج.

مجالات أنشطة العطاء الاجتماعي

ترغب معظم المؤسسات والشركات في تمويل مجالات معينة مثل التعليم والخدمات الاجتماعية/الأسرية، وذلك طبقاً لتقرير «Giving in Numbers» الذي يشير إلى أن أكثر المجالات التي تحظى بتبرعات وتمويل كبرى الشركات والمؤسسات على مستوى العالم هي الصحة والخدمات الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية والمجتمعية، والتعليم (من الأساسي حتى الثانوي).⁴ من ناحية أخرى، تتركز جهود معظم مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية في المنطقة على التنمية الاقتصادية والمجتمعية ومبادرات دعم ريادة الأعمال.

مجالات النشاط

المجالات التي تغطيها بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي



الجهات المانحة

المؤسسات المنفذة للبرامج والأنشطة

تمويل برامج وأنشطة العطاء الاجتماعي

يتمثل المصدر الأول للتمويل بالنسبة لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية المُشاركة في الاستبيان في التمويل والتبرعات المؤسسية، حيث أفادت نسبة تقرب من 50% من المؤسسات المشاركة بأن مصدر التمويل الرئيسي لها يأتي من الشركات، بينما أفادت نسبة 9% بأن مصدر التمويل الرئيسي يأتي من الجهات الحكومية. شملت مصادر التمويل الأخرى التي وردت في الاستبيان المنح والتبرعات الدولية إلى جانب المتبرعين من الأفراد.

تُبرز الدراسة أن الكثير من المساهمات المقدمة للمؤسسات غير الربحية ومؤسسات العطاء الاجتماعي تُقدّم بصيغة منح استراتيجية والتي تمثل نسبة تقل قليلاً عن 70% من الإسهامات المقدمة. وعلى عكس التبرعات والتمويلات التي تقدم كاستجابة لحالات معينة، فإن التمويل الاستراتيجي يعتبر طريقة أشمل للعطاء يقودها الحرص على إيجاد حل جذري لسبب المشكلة بدلاً من تقديم "حلول سريعة مؤقتة".⁵ وتمثل المنح والتبرعات النقدية النسبة الأقل حيث مثلت أقل من 30% من إجمالي عمليات التمويل.

فضلاً عن ذلك، تشير نتائج الاستبيان إلى أن مجتمع الشركات والمؤسسات يفضل تقديم التمويل إلى المؤسسات غير الربحية ومؤسسات العطاء الاجتماعي المحلية (أي تلك العاملة داخل نفس الدولة)، حيث يتم تقديم ما يزيد عن 75% من التمويل والتبرعات لجهات محلية.

طبقاً لما أكدته الاجتماعات وحلقات النقاش مع مؤسسات العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج، يغلب على توجه تلك المؤسسات تمويل وتنفيذ البرامج والأنشطة الخاصة بها بدلاً من الاعتماد فقط على منح التمويل للمؤسسات غير الربحية لتنفيذ البرامج. ويرجع ذلك إلى أن الجهات المانحة لا تثق غالباً في قدرة المؤسسات غير الربحية على تنفيذ البرامج والأنشطة طبقاً للخطة المتفق عليها. نأخذ على سبيل المثال مؤسسة الملك خالد، التي يقع مقرها في المملكة العربية السعودية، والتي وجدت أنها بحاجة إلى تغيير استراتيجيتها من مؤسسة تمنح التمويل إلى مؤسسة دعم غير مالي للمؤسسات غير الربحية لمساعدتها في تعزيز قدراتها وكفاءتها التشغيلية.⁶

طبيعة العطاء الاجتماعي المؤسسي

26%

التبرعات النقدية
للحاجات الملحة والتي
لا تدخل ضمن الخطة
السنوية

29%

تقديم المنح للحاجات
الملحة والتي لا تدخل
ضمن الخطة السنوية

68%

تقديم المنح وفقاً
لخطة استراتيجية

23%

تبرعات نقدية
منتظمة

29%

استثمارات في قطاع
العطاء الاجتماعي

39%

تبرعات عينية

42%

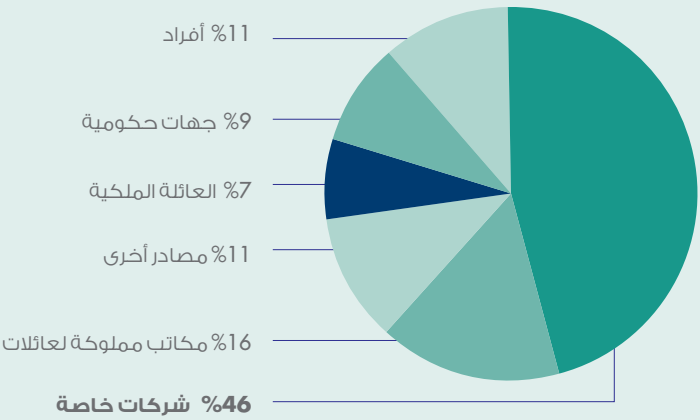
العمل المجاني
(التبرع بوقت الموظفين)

10%

أشكال أخرى

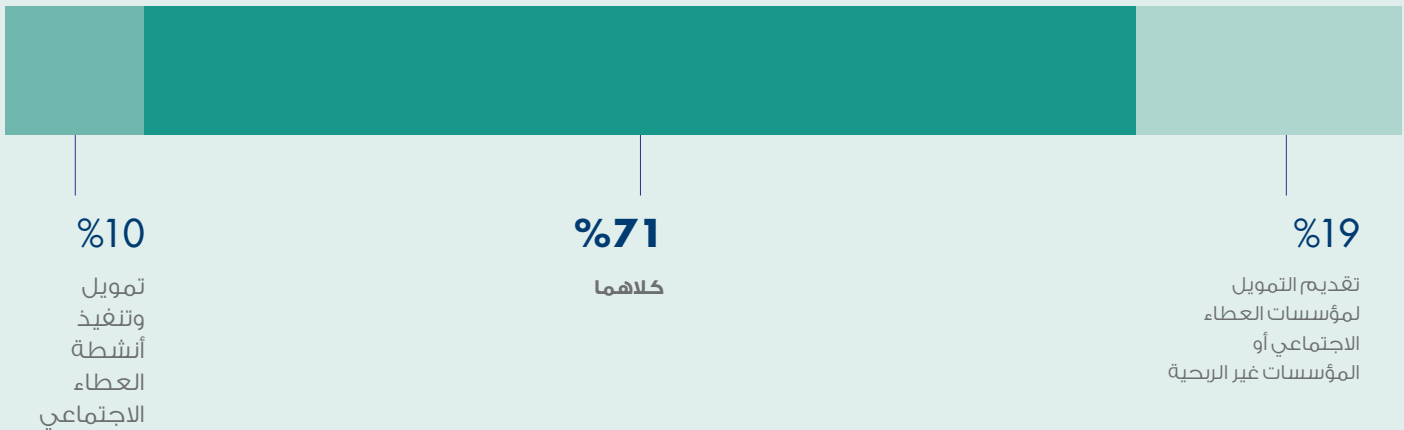
المصدر الرئيسي للتمويل

المصدر الرئيسي للتمويل بالنسبة للجهات المنفذة لبرامج وأنشطة العطاء الاجتماعي



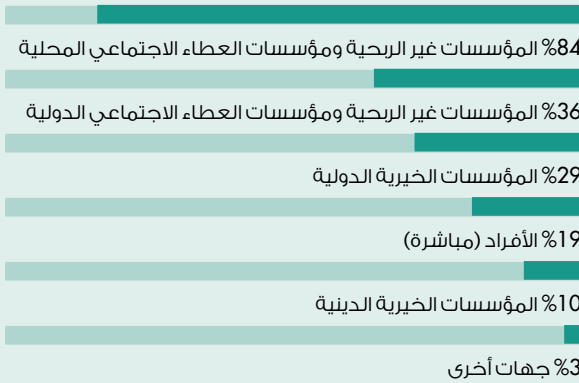
طبيعة أنشطة العطاء

ما هي طبيعة أنشطة العطاء الاجتماعي التي تقدمها مؤسساتكم؟



الجهات الأساسية المتلقية للتبرعات

ما هي الجهات الأساسية المتلقية لتبرعات مؤسساتكم؟



⁵The Gulf Today, (2015) "The Difference Between Charity and Strategic Philanthropy," <http://gulftoday.ae/portal/c4e142ea2fb5-4ca8-b032-7c6406cd257.aspx>

⁶Siall, L., (2017) "Advocates for change," <http://www.philanthropypage.org/society/advocates-change>

05 ممارسات الحوكمة الحالية في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي



خطط التعاقب
الوظيفي ومرونة
الأعمال



تحديد الإجراءات
والضوابط الداخلية



تحقيق أقصى أثر
تنظيمي



تعزيز الشفافية
داخلياً وخارجياً



مدونة قواعد
السلوك للموظفين



تعزيز الفعالية عبر
أعمال التدقيق



تفويض السلطة
وتمكين الموظفين



استمداد القيمة من
مجلس الإدارة



توسيع نطاق
الفعالية عبر تضافر
الجهود



إدارة المخاطر



رفع مستوى أداء
الموظفين



الاستعانة بآراء
وملاحظات الأطراف
المعنية



استمداد القيمة من مجلس الإدارة

يتألف مجلس الإدارة من مجموعة من الأشخاص الذين يتم تعيينهم أو انتخابهم من أجل تقديم الدعم الاستراتيجي والتوجيه اللازم لمتخذي القرارات داخل المؤسسة. يسعى مجلس الإدارة الفعال إلى الاستفادة من نقاط القوة لدى أعضائه لإيجاد مساحة لعرض الأفكار المبتكرة والإبداعية، وتشكيل شبكة تواصل ناجحة،

ومناقشة التحديات التي تواجه المؤسسة، والعمل كجهة تقييم قادرة على تقديم نقد بناء ورأي موضوعي بشأن الجوانب والمبادرات الرئيسية لدى المؤسسة.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من خلال تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← 80% من مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية أسست مجلس إدارة بشكل رسمي، وحدد ما يزيد عن 90% منها دور مجلس الإدارة رسمياً في مذكرة تكليف مجلس الإدارة.

← تعقد مجالس إدارة مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية اجتماعاتها بصفة متكررة، وأشارت 90% منها إلى أن مجالس إدارتها تجتمع كل ثلاثة أشهر على الأقل. ولم تُشر أي من المؤسسات المشاركة إلى اجتماع مجالس إدارتها أقل من مرة واحدة سنوياً.

← أفادت نصف المؤسسات التي أسست مجالس إدارة بأنها أيضاً شكلت عدداً من اللجان الفرعية لتقديم الدعم للمؤسسة، وكانت اللجان الأكثر شيوعاً بينها هي اللجان التنفيذية ولجان التدقيق.

← أشارت أغلب المؤسسات المشاركة في الاستبيان إلى أن مجالس إدارتها تشارك بصورة أكبر في أنشطة التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط السنوية، أما التنوع التنظيمي فجاء في مرتبة منخفضة جداً بين أولويات مجلس الإدارة، حيث أفاد أقل من 30% من المشاركين بأن هذا الأمر يخضع لقرار مجلس الإدارة.

← ولم تظهر دراستنا التحليلية أي علاقة بين حجم الجهات المنفذة وحجم مجالس إدارتها.



من منظور الجهات المانحة:
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية وجود مجلس إدارة لدى المؤسسة بالنسبة للجهة المانحة؟

42% مهم جداً

42% مهم إلى حد ما

16% غير مهم

80%

من الجهات المنفذة شكلت مجلس إدارة للمساعدة في قيادة وتوجيه استراتيجية المؤسسة



بالنسبة للمؤسسات التي شكلت مجالس إدارة...

91% منها لديها مذكرة رسمية بتكليف ومهام مجلس الإدارة للمساعدة في قيادة وتوجيه استراتيجية المؤسسة

51% منها قامت بتأسيس لجان فرعية



بالنسبة للمؤسسات التي لم تشكل مجالس إدارة...

11% منها تخطط لتشكيل مجلس إدارة خلال الاثني عشر شهراً المقبلة

56% منها شكلت لجان استشارية (وهي لجان ليس لها أي سلطة محددة في اتخاذ القرار) داخل المؤسسة

كم عدد أعضاء مجلس إدارة مؤسستكم؟

20%

يضم مجلس إدارتها من 1 إلى 5 أعضاء

29% منها يضم مجلس إدارتها عضواً واحداً غير تنفيذي/مستقلاً

56%

يضم مجلس إدارتها من 6 إلى 10 أعضاء

39% منها يضم مجلس إدارتها من 4 إلى 7 أعضاء غير تنفيذيين/مستقلين

15%

يضم مجلس إدارتها من 11 إلى 20 عضواً

60% منها يضم مجلس إدارتها من 1 إلى 5 أعضاء غير تنفيذيين/مستقلين

6%

يضم مجلس إدارتها من 21 إلى 30 عضواً

50% منها يضم مجلس إدارتها أقل من 5 أعضاء غير تنفيذيين/مستقلين

3%

يضم مجلس إدارتها أكثر من 30 عضواً

100% يضم مجلس إدارتها أكثر من 30 عضواً غير تنفيذي/مستقل



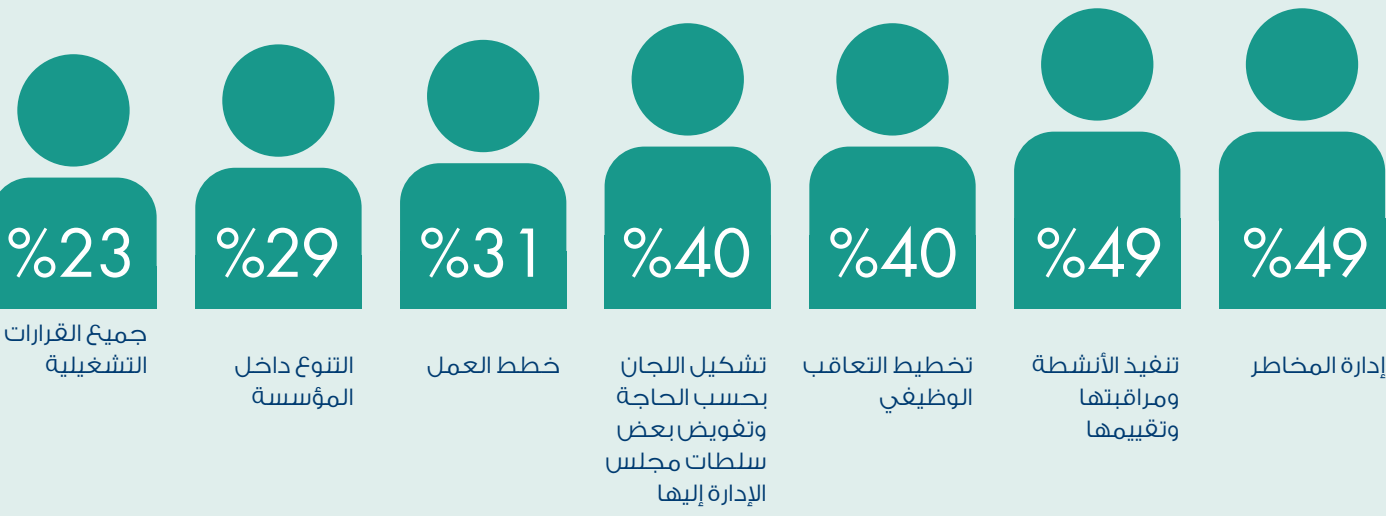
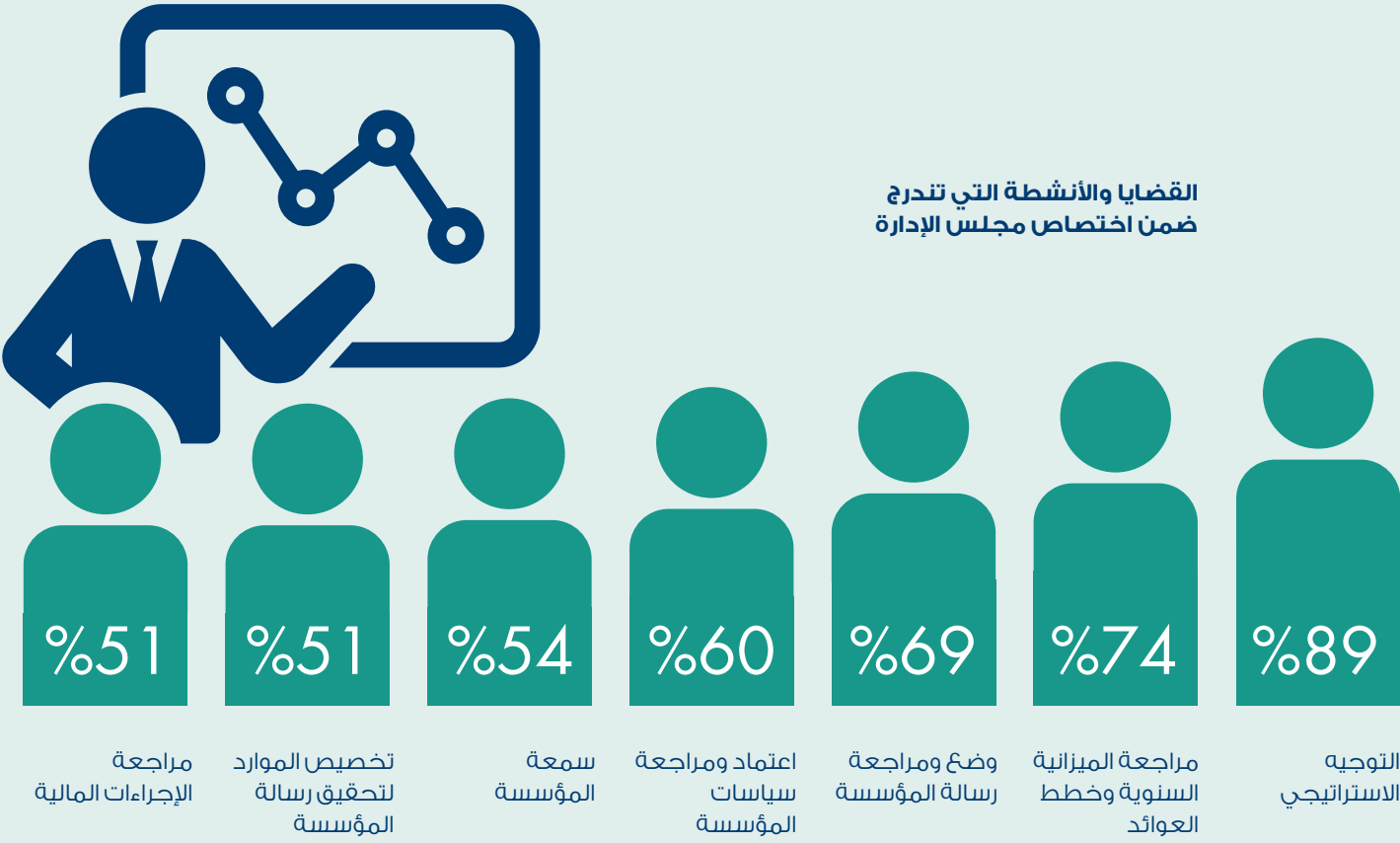
كم مرة يعقد اجتماع مجلس إدارة مؤسستكم؟



اللجان الفرعية التابعة لمجالس إدارة مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية

لجنة تطوير الأعمال
اللجنة الاستراتيجية
اللجنة التنفيذية
لجنة المراجعة الداخلية
اللجنة الفرعية للبرامج
المجلس الاستشاري
لجنة التدقيق
اللجنة المالية
لجنة الاستثمار
مجموعة رقابة المشاريع
اللجنة التوجيهية
لجنة التوظيف
لجنة القيم المحلية
لجنة المسؤولية الاجتماعية للشركات
لجنة المنح الدراسية
لجنة التدقيق وإدارة المخاطر
لجنة الترشيحات والمكافآت
لجنة الأخلاقيات والامتثال
لجنة الأعمال المستدامة
لجنة الحوكمة
لجنة توجيهية، تحل محل العضو المنتدب

القضايا والأنشطة التي تندرج ضمن اختصاص مجلس الإدارة





تفويض السلطة وتمكين الموظفين

يقصد بتفويض السلطة مجموعة من القواعد المتفق عليها بالإجماع والتي تخول سلطة اتخاذ القرارات لشخص/ أشخاص معينين لدى المؤسسة. ويساعد تفويض السلطة في زيادة الفعالية والكفاءة من خلال ضمان تمكين الأشخاص الملائمين من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب كل في مجال اختصاصه. إضافة إلى ذلك،

يحدد تفويض السلطة المعايير بشأن متى يمكن للشخص اتخاذ القرارات بشكل مستقل ومتى يحتاج إلى استشارة القيادة العليا أو اللجان التنظيمية أو مجلس الإدارة أو جميعها.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من خلال تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← **أشار ما يقرب من ثلثي المؤسسات غير الربحية ومؤسسات العطاء الاجتماعي المشاركة في الاستبيان إلى أن لديها خطة تفويض سلطة مفعلة والتي تأخذ بعين الاعتبار القرارات المالية وغير المالية.**

← **أفاد أكثر من نصف المشاركين من المؤسسات التي تطبق مبدأ تفويض السلطة بأن مؤسساتهم تفصح عن المعلومات الخاصة بهيكل تفويض السلطة للجهات المعنية الخارجية والممولين المحتملين.**

← **بالنسبة للمؤسسات التي لا تطبق تفويض السلطة، يتوزع توجهها المرتبط باتخاذ القرارات بصورة شبه متساوية بين اتخاذ القرارات بالإجماع أو اتخاذ القرارات من قبل أفراد محددين من الإدارة العليا.**

← **ومع ذلك، أشارت قرابة 25% من الجهات المانحة إلى أنها تولي أهمية كبيرة إلى تطبيق الجهات المنفذة لتفويض السلطة عند اتخاذ قرار التمويل.**

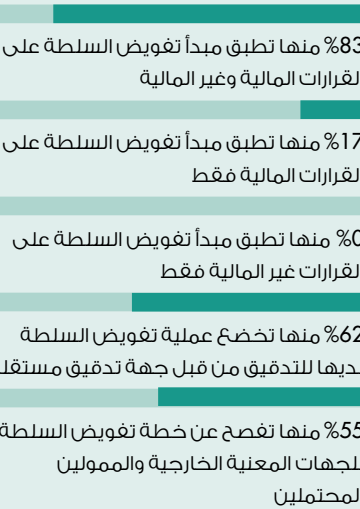
من منظور الجهات المانحة:
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية التزام المؤسسة بمبدأ تفويض السلطة بالنسبة للجهة المانحة؟



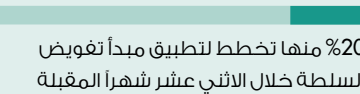
66%

من المؤسسات لديها خطة لتفويض السلطة للمساعدة في توجيه عملية اتخاذ القرارات

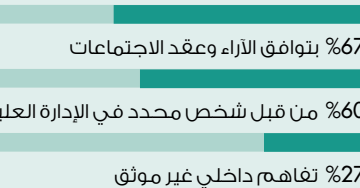
بالنسبة للمؤسسات التي تطبق مبدأ تفويض السلطة...



بالنسبة للمؤسسات التي لا تطبق مبدأ تفويض السلطة...



كيف يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟



ممارسة الحوكمة

فعالية اتخاذ القرارات

مؤسسة «بون فينتشر»

إن مجالس إدارة المؤسسات غير الربحية هي الجهة التي تعمل على توجيه رسالة مؤسساتها ومهامها ومواردها. ويعمل مجلس الإدارة أيضاً على تقديم المعلومات الاستراتيجية والإرشاد بشأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لضمان وجود الأدوات اللازمة لمضي المؤسسة قدماً نحو تحقيق رسالتها. وبوصفهم الأطراف المعنية الداخلية، يقدم مدراء المؤسسات غير الربحية التوجيه والمعلومات اللازمة للتوصل إلى القرارات التي تصدر عن مجلس الإدارة.

وجدير بالذكر أن مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية غالباً ما تستمد المعرفة والخبرة من مجالس إدارتها. على سبيل المثال، كانت مؤسسة «بون فينتشر»، وهي مؤسسة عطاء اجتماعي ألمانية، تقوم في السابق برفع تقارير دراسة جدوى الاستثمار التي يَعدّها فريق الإدارة للمجلس ليقوم بدوره بمراجعتها والبتّ بها متخذاً القرار النهائي بالاستثمار. وبمرور الوقت، أدرك فريق الإدارة أنهم بحاجة لرأي أكثر خبرة بشأن اتخاذ قرار الاستثمار، لذا تم تشكيل لجنة الاستثمار من أعضاء مجلس الإدارة وخبراء مختصين ممن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات الاستثمار بناء على معرفة أفضل.⁷

⁷ Boirdi, P. and Hehenberger, L., (2014), "Learning from Failures in Venture Philanthropy and Social Investment". EVPA. https://www.social-enterprise-finance.eu/sites/default/files/Learning-from-failures_EVPA_2015_0.pdf



الاستعانة بآراء وملاحظات الأطراف المعنية

آراء وملاحظات الأطراف المعنية هي عبارة عن المعلومات التي تتلقاها المؤسسة من الأطراف المعنية الداخلية والخارجية لتوجيه عملية اتخاذ القرار الداخلية وإجراء تحسينات على سير العمل وتحقيق الأهداف. يعد الحصول على آراء وملاحظات الأطراف المعنية ذا فائدة كبيرة في رفع مستوى عمليات وخدمات المؤسسة بصفة عامة، فضلاً عن ذلك، يُنظر للمؤسسات التي تحرص على الحصول على الرأي والنقد على أنها مؤسسات تتسم بالمصداقية والشفافية.

تشمل الأطراف المعنية في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي العديد من الجهات. من ناحية، تشمل الأطراف المعنية الرئيسية لدى المؤسسات المنفذة للبرامج الجهات المستفيدة والجهات المانحة. ومن ناحية أخرى، تتمثل الأطراف المعنية الرئيسية لدى المؤسسات المانحة بالجهات المستفيدة من البرامج والأنشطة. وباستبيان الآراء والملاحظات من تلك الجهات، تزداد القدرة على إيجاد الاتساق والتناغم بين جميع الجهود المبذولة لترتقي بذلك فعالية العطاء وأثاره.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← أفاد 84% من المشاركين من الجهات المنفذة بأن مؤسساتهم تحصل على رأي وملاحظات الأطراف المعنية، وتتوقع نسبة 10% أخرى بدء تنفيذ ذلك خلال الاثني عشر شهراً المقبلة.

← عندما يتعلق الأمر بمتطلبات الحصول على الرأي والملاحظات وتوثيقها، نجد أن مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية تميل إلى تركيز تلك الجهود على الأطراف المعنية الداخلية أكثر من الخارجية. وتقوم نسبة 11% فقط من الجهات المنفذة بتوثيق توقعات الجهات المانحة، وأقل من 50% منها توثق توقعات الجهات المستفيدة.

← يعد الحصول على رأي وملاحظات الأطراف المعنية من الممارسات الهامة بالنسبة للمؤسسات والشركات والأعمال العائلية التي تقدم التمويل، حيث أشارت نسبة تقل قليلاً عن 90% إلى أنها تسعى للحصول على معلومات من المجتمع قبل تمويل أي من أنشطة وبرامج العطاء الاجتماعي. ومع ذلك، يتم ما يقرب من 75% من ذلك عن طريق تقييمات تستند إلى تقارير جهات خارجية.

← ومن الطرق الأكثر اتباعاً من قبل مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية للتواصل مع الجهات المانحة والجهات المستفيدة هي الاجتماعات المباشرة بين المؤسسة والجهة المانحة/الجهة المستفيدة.

من منظور الجهات المانحة:

عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية استعانة المؤسسة برأي وملاحظات الأطراف المعنية بالنسبة للجهة المانحة؟



84%

من الجهات المنفذة تحصل على آراء وتوقعات الأطراف المعنية

بالنسبة للجهات التي تجمع البيانات من المجتمعات المستفيدة...



بالنسبة للجهات التي لا تحصل على آراء الأطراف المعنية...

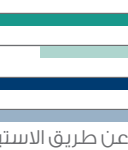
57% منها تخطط للحصول على آراء وملاحظات الأطراف المعنية على مدار الاثني عشر شهراً المقبلة

الجهات المانحة

87%

من الجهات المانحة تجمع البيانات من المجتمعات المستفيدة بشأن احتياجاتها قبل تقديم الإسهامات أو الاستثمارات في برنامج العطاء الاجتماعي

كيف يتم جمع البيانات؟



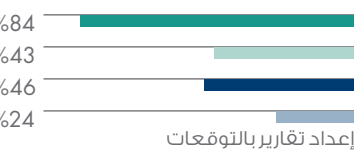
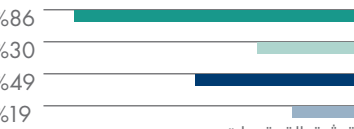
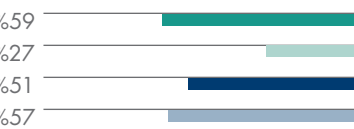
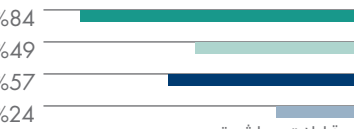
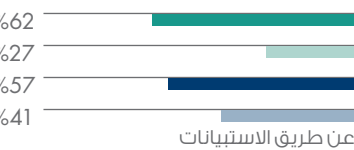
مقابلات مباشرة

فعاليات ومنتديات

توثيق التوقعات

إعداد تقارير بالتوقعات

يتم الحصول على آراء وملاحظات كل من فئات الأطراف المعنية بالطرق التالية



داخلياً

الجهات المانحة

الجهات المستفيدة

الجمهور



رفع مستوى أداء الموظفين

إدارة أداء الموظفين هي عملية منظمة تدعم تخطيط ومراقبة ومراجعة أداء الموظفين فيما يتعلق بإسهاماتهم في المؤسسة. يمكن لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة المساعدة في تحديد أهداف الموظفين ووضعها في سياقات عملية مناسبة، كما ويساهم

هذا المبدأ في التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، وإدارة المخاطر، وتحديد الأطر الزمنية. ويساعد أيضاً في التمييز بين الموظفين ذوي الأداء المتميز، ومن يحتاجون إلى المزيد من الدعم والتدريب.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من خلال تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← **أشار أكثر من 80% من المؤسسات إلى تبنيها إطار عمل محدد لتقييم أداء الموظفين، إلا أن 11% من تلك المؤسسات ليس لديها مؤشرات أداء رئيسية واضحة ولكنها تطبق نهجاً نوعياً لتقييم أداء موظفيها.**

← **ما يقرب من ثلث المؤسسات التي لا تطبق منهجية معينة لإدارة أداء الموظفين لديها خطط لوضع إطار عمل لإدارة أداء الموظفين خلال الاثني عشر شهراً المقبلة.**

← **أفادت نسبة 97% من المؤسسات المشاركة في الاستبيان بأن لديها توصيفات وظيفية محددة وموثقة لموظفيها، وأشار ما يقرب من 80% منها إلى أن لديها هيكل تنظيمي رسمي.**

← **وتبين أن نسبة تزيد قليلاً عن 40% من الجهات المانحة لا تولي أهمية لتطبيق المؤسسة لمبدأ إدارة أداء الموظفين عند تقييم فرصة منح التمويل.**

من منظور الجهات المانحة:
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية تطبيق المؤسسة لنظام إدارة أداء الموظفين، بالنسبة للجهة المانحة؟

23% مهم جداً

35% مهم إلى حد ما

42% غير مهم

82%

من الجهات المنفذة لديها إطار عمل محدد لتقييم أداء الموظفين

✓ **بالنسبة للمؤسسات التي تطبق إطار عمل لتقييم أداء الموظفين...**

100% منها تناقش نتائج تقييم الأداء مع الموظفين

97% توثق وتوضح الأدوار والمسؤوليات والتوصيف الوظيفي للموظفين على مستوى المؤسسة

89% منها لديها إطار عمل محدد وواضح لتقييم أداء الموظفين

83% منها وضعت هياكل تنظيمية رسمية وقامت بمشاركتها مع الموظفين

78% وضعت مؤشرات أداء رئيسية لجميع موظفيها وتجري تقييماً دورياً للإنجازات مقابل تلك المؤشرات

22% منها تطبق منهجاً نوعياً وتقيم الأداء من خلال الاجتماعات وجهود أخرى

✗ **بالنسبة للمؤسسات التي لا تطبق إطار عمل لتقييم أداء الموظفين...**

38% منها تخطط لوضع إطار عمل خلال الاثني عشر شهراً المقبلة

50% منها قامت بتعميم المسؤوليات والتوصيفات الوظيفية بصورة واضحة على مستوى المؤسسة

50% منها لديها هيكل تنظيمي رسمي وتمت مشاركته مع الموظفين

ممارسة الحوكمة

إدارة أداء الموظفين

د. نتاشا ماتيك

رئيسة الشؤون الاستراتيجية، مؤسسة الملك خالد

يبنثق نظام إدارة أداء الموظفين المدروس بعناية في المقام الأول من تحديد واضح للاستراتيجية التنظيمية العامة. ونحن في مؤسسة الملك خالد نقوم بمراجعة الاستراتيجية الشاملة كل ثلاثة أعوام من خلال منهج قائم على المشاركة يتم من خلاله منح جميع الموظفين المساحة لمناقشة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها ومؤشرات الأداء الرئيسية لديها. وتتم مراجعة الاستراتيجية سنوياً لضمان توافقها داخلياً وخارجياً مع الأهداف المحددة.

على مستوى البرامج، نحرص على وضع خطط العمل، والأطر المنطقية، وخطط المتابعة والتقييم إلى جانب جميع الخدمات الداعمة بناء على الاستراتيجية العامة وتوجيهات المؤسسة. وبالنسبة للموظفين، تُصاغ الاستراتيجية العامة بصورة خطط للأداء ترتبط فيها مؤشرات الأداء الرئيسية بأنشطة وبرامج معينة، والتي ترتبط بدورها بالرؤية والرسالة العامة للمؤسسة. يتم الاتفاق على تلك الخطط من قبل المشرف والموظف وإدارة الموارد البشرية.

يتعين على المشرفين والمديرين مناقشة أداء الموظفين في منتصف العام وتقديم نقد بناء لنقاط الضعف التي يمكن العمل على تحسينها خلال العام. يخضع الموظفون للتقييم ومن ثم يتلقون نقداً وملاحظات كتابية بحلول نهاية العام، وتتاح لهم فرصة الرد على ما جاء في تقييم الأداء. فضلاً عن ذلك، تتم أيضاً مناقشة فرص التطوير المهني والترقيات والعلاوات والمكافآت ويتم تحديدها في ذلك الحين.

يضمن تطبيق هذا المنهج الشامل لإدارة أداء الموظفين امتثال جميع العمليات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة للاستراتيجية المحددة والرؤية والرسالة والأهداف الموضوعة. ومن خلال الربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالموظفين ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمؤسسة، يصبح كل من المؤسسة وموظفيها مسؤولين عن تطبيق ذات المبادئ والقيم. وفي النهاية، يعمل تطبيق هذا النظام القوي لإدارة أداء الموظفين على الحد من التكلفة والأهم من ذلك زيادة الأثر التنظيمي.



تحديد الإجراءات والضوابط الداخلية

يكمّن دور الإجراءات والعمليات والضوابط الداخلية في تقديم الإرشاد والتوجيه بشأن الطرق المعتمدة لتنفيذ مختلف المهام والأنشطة داخل المؤسسة. تمثل الإجراءات والعمليات والضوابط الداخلية الموضوع بصورة ملائمة مرجعاً إرشادياً للموظفين بشأن الطرق الأكثر فعالية لتنفيذ مهامهم وتسهيل أمثالهم للشروط

التنظيمية والتعاقدية وتزيل أي غموض أو لبس بشأن المسألة وتحفز الموظفين على تحقيق نتائج إيجابية فيما تعمل على إدارة المخاطر في ذات الوقت.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

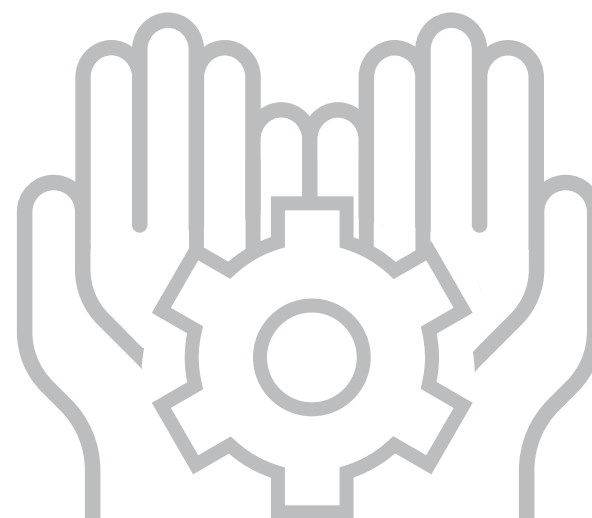
← أشارت نسبة 91% من المشاركين الممثلين لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية إلى أن لديهم مجموعة من الإجراءات والعمليات والضوابط الداخلية الرسمية، وأفادت نسبة 7% بأنه سيتم وضعها خلال الاثني عشر شهراً المقبلة.

← وبرغم ذلك، عند سؤال المؤسسات التي تطبق هذا المبدأ إذا كانت تلك الإجراءات والعمليات والضوابط موثقة، أفادت نسبة 15% منها بأنها غير موثقة، الأمر الذي يشير التساؤل بشأن ما إذا كانت المؤسسة على دراية بفائدة توثيق الإجراءات والعمليات والضوابط الداخلية، إذ أنها لم تضعها ضمن أولوياتها.

← جاءت العمليات المحاسبية والبيانات المالية والموارد البشرية على رأس قائمة المجالات التي تحظى باهتمام وتركيز مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية التي أفادت بوضعها لإجراءات وعمليات وضوابط داخلية. بالنسبة للمؤسسات التي لم تضعها بعد، فإن أولوياتها تتجه نحو وضع ضوابط الحسابات وجمع التبرعات.

← أفادت نسبة 65% من المؤسسات بأن تعتمد إجراءات وعمليات وضوابط لتقديم التوجيه بشأن كيفية تنفيذ البرامج.

← أفادت نسبة 90% من الجهات المانحة بأنها تعتبر وجود سياسات وإجراءات وعمليات موثقة لدى المؤسسات من العوامل الهامة التي يتم النظر فيها عند تقييم فرص منح التمويل. ويتوقع مجتمع الجهات المانحة من المؤسسات المتلقية للتمويل أن يكون لديها إجراءات وعمليات وضوابط داخلية مطبقة.



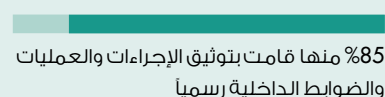
من منظور الجهات المانحة:
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية وجود ضوابط داخلية لدى المؤسسة بالنسبة للجهة المانحة؟



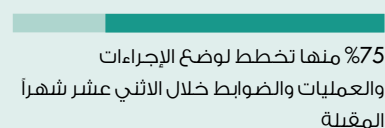
91%

من المؤسسات المنفذة لديها إجراءات وعمليات وضوابط داخلية

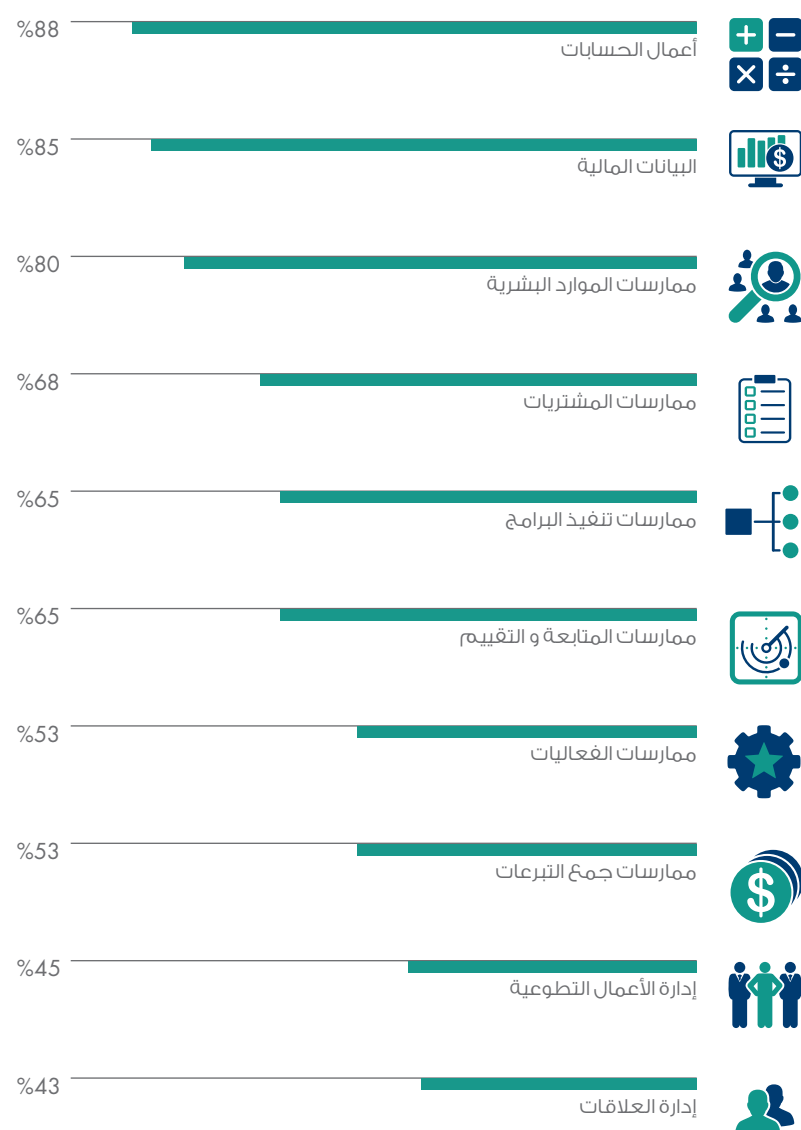
✓ **بالنسبة للمؤسسات التي لديها إجراءات وعمليات وضوابط داخلية...**



✗ **بالنسبة للمؤسسات التي لم تضع إجراءات وعمليات وضوابط داخلية...**



المؤسسات لديها إجراءات وعمليات وضوابط داخلية للممارسات التالية...





خطط التعاقب الوظيفي ومرونة الأعمال

يقصد بالتعاقب الوظيفي العملية التي يتم من خلالها التخطيط لتناقل السلطة والمناصب لضمان عدم تأثير القضايا الهامة التي تعتمد على أفراد معينين في المؤسسة سلباً على المؤسسة في حال انتقال السلطة بصورة مؤقتة أو دائمة. يساعد التخطيط للتعاقب

الوظيفي في تجنب المخاطر والحد من انقطاع أو تعطيل الأعمال اليومية للمؤسسة عند حدوث ذلك التحول أو الانتقال داخل المؤسسة أو في حال حدوثه.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

أشارت نسبة أقل قليلاً من 50% من الجهات المانحة إلى أن وجود خطط التعاقب الوظيفي للمناصب الرئيسية لا يعد من العناصر الهامة في عملية اتخاذ قرار منح التمويل.

بالرغم من عدم إعطاء أولوية لوجود خطط التعاقب الوظيفي، إلا أن 90% من المؤسسات المانحة أشارت إلى أن الشخص الذي يقود المؤسسة أو البرنامج يعد من العوامل الهامة جداً عند النظر في فرصة منح التمويل.

أشار ما يقرب من نصف المشاركين الممثلين لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية إلى أن مؤسساتهم وضعت خطاً للتعاقب الوظيفي، فيما أفاد ثلث المشاركين إلى أن مؤسساتهم في سبيلها لوضع خطط التعاقب الوظيفي خلال الاثني عشر شهراً المقبلة.

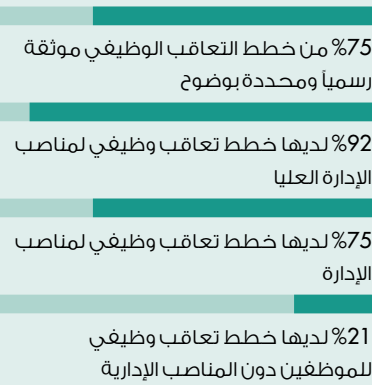
يسود إعطاء الأولوية لمناصب الإدارة والإدارة العليا عند وضع خطط التعاقب لدى الجهات المنفذة.

طبقاً لما قاله أحد المشاركين في حلقات النقاش: «غالباً ما يصبح الشخص الذي يقود المؤسسة هو المؤسسة نفسها.» يعد ذلك توجهاً سائداً في مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية في منطقة الخليج، حيث يتحكم المدير التنفيذي في معظم العلاقات وجهات الاتصال. ومن هذا المنطلق، تفقد المؤسسة عند انتقال السلطة العديد من بيانات الاتصال والعلاقات والمعرفة المؤسسية.

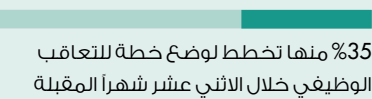
55%

من الجهات المنفذة لديها خطط للتعاقب الوظيفي

بالنسبة للجهات التي توجد لديها خطة للتعاقب الوظيفي...



بالنسبة للجهات التي لا توجد لديها خطة للتعاقب الوظيفي...



الجهات المانحة

61% 29% 10%

تعتبر وجود مدير للمؤسسة من العوامل الهامة جداً ولا توافق على منح التمويل حتى في حال عدم وجوده	تعتبر وجود مدير للمؤسسة من العوامل الهامة إلى حد ما، ومن المحتمل أن توافق على منح التمويل حتى مع عدم وجوده	من الجهات المانحة تعتبر وجود مدير للمؤسسة من العوامل غير ذات الأهمية
---	--	--

ممارسة الحوكمة

تحديات الإبقاء على الموظفين

حبية المرعشي الرئيس التنفيذي للشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من بين التحديات التي يواجهها القطاع الثالث هو الإبقاء على الكوادر والمهارات، فبالنظر إلى محدودية الموارد لدى المنظمات غير الحكومية، بناء القدرات والمهارات وتدريبها، لا سيما تنمية مهارات الخريجين الجدد بما يمكنهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم وخدمة المؤسسة بالطريقة المثلى، جزءاً من النفقات الثابتة للمؤسسة. وبالرغم من أن المنظمات غير الحكومية تمثل منصة متميزة لاكتساب المعرفة والخبرة العملية، إلا أنه غالباً ما تفقد المؤسسات الكثير من الوقت والموارد، لا سيما في الحالات التي يواجه فيها الموظفون صعوبة الاختيار بين العمل في بيئة المنظمات غير الحكومية المليئة بالتحديات والمحفزات أو دخول عالم الشركات والأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في معدل دوران العمالة لدى المؤسسة. وتتمثل المشكلة هنا في عدم اتساق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة والحاجة إلى تطبيق عمليات ملائمة لتجنب ذلك.

ومن أجل التغلب على هذا التحدي، يجب وضع وتطبيق عملية شاملة لتعيين موظفين يتمتعون بالمهارات اللازمة لإدارة العمليات بما يساهم في رفع معدل الإنتاجية والحد من الموارد المخصصة لتدريب وتطوير الموظفين. ومن بين الوسائل الأخرى التي يمكن أخذها بعين الاعتبار بغرض الوصول إلى حل لقضية الإبقاء على الموظفين في هذا القطاع، تقديم حوافز غير نقدية للموظفين العاملين بدوام كامل مع منح فرص التدريب والتطوع لأغراض الاختبار، وأخيراً تعيين الموظفين بعقود بدلاً من التوظيف بدوام كامل. والجدير بالذكر أن ما قدمناه هنا هو بعض الحلول التي يمكن النظر في تطبيقها، ولكن ستظل التحديات المرتبطة بالموارد البشرية قائمة على مستويات مختلفة.



تعزيز الشفافية داخلياً وخارجياً

يقصد بالشفافية مدى إعلان المؤسسة عن أعمالها وإجراءاتها للأطراف المعنية الداخلية والخارجية، حيث يتحقق هذا المبدأ عبر الالتزام بدقة ووضوح المعلومات المقدمة. تخلق الشفافية في بيئة العمل ثقافة المساءلة التي تساعد الموظفين على تحمل مسؤولية عملهم

وتقدم للإدارة المعلومات اللازمة لإدارة وتوجيه أعمال المؤسسة. كما يساهم الالتزام بمبدأ الشفافية في بناء ثقة الأطراف المعنية في المؤسسة وصقل صورتها بصفة عامة.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← جاءت الشفافية (إلى جانب قياس الأثر) ضمن العوامل الرئيسية التي تنتظر فيها الجهات المانحة، حيث أشارت نسبة تقارب 95% منها إلى أن شفافية المؤسسة تعد من العوامل الهامة عند اتخاذ قرار التمويل.

← وأشارت نسبة 85% من المشاركين الممثلين لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية إلى أنهم يعتبرون مؤسساتهم ملتزمة بمبدأ الشفافية.

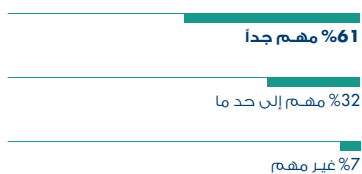
← تمثل التقارير السنوية والموقع الإلكتروني للمؤسسة الطرق الأكثر شيوعاً التي تستعين بها مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية لعرض معلوماتها المؤسسية والتنظيمية، حيث أشارت نسبة 80% إلى أنهم يستخدمون هذه الوسائل.

← لا تعلن الجهات المنفذة بصفة عامة للأطراف المعنية عن المعلومات التي لا يتم الإعلان عنها للجمهور.

← وقد تم خلال حلقات النقاش تقديم توصيات لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية بضرورة الاجتماع بممثلي الجهات الحكومية والتواصل معهم. ويتمثل الهدف من ذلك في ضمان أن جميع الجهات المشاركة في بيئة العطاء الاجتماعي تشارك في وضع الإرشادات والقواعد اللازمة لرفع مستوى المساءلة والشفافية والتي تصمم خصيصاً بما يلائم بيئة العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج.

من منظور الجهات المانحة:

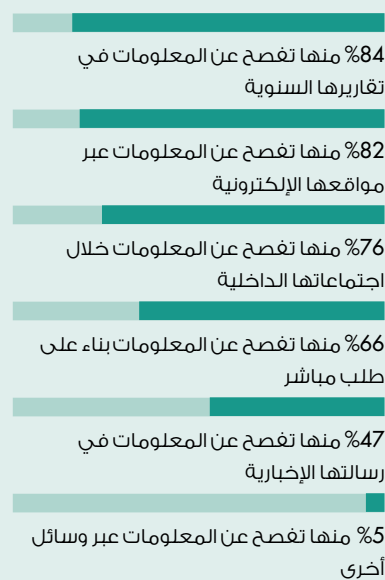
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية، بالنسبة للجهة المانحة؟



86%

من الجهات المنفذة تعتقد أنها تلتزم بمبدأ الشفافية

من بين الجهات التي تعتقد أنها تلتزم بمبدأ الشفافية...



بالنسبة للمشاركين الذين يعتقدون أن مؤسساتهم تلتزم بمبدأ الشفافية...

يرجى تحديد المجموعات (داخلياً أو الجهات المانحة أو الجمهور أو جميعها) التي يتم تقديم المعلومات إليها.

بالنسبة للمشاركين الذين يعتقدون أن مؤسساتهم لا تلتزم بمبدأ الشفافية...

هل لديكم خطط للإفصاح عن أي من البنود التالية للمجموعات المشار إليها (داخلياً أو للجهات المانحة أو للجمهور أو جميعها)؟



قرارات مجلس الإدارة



تقييم أداء الموظفين



أنشطة إدارة المخاطر والطوارئ



تقارير وملاحظات التدقيق



الامتثال للقواعد التنظيمية



التقارير السنوية



تقرير تخصيص التبرعات/التمويل



النتائج المالية



تقييم الأثر



أنشطة وخدمات المؤسسة

داخلياً الجهات المانحة الجمهور داخلياً الجهات المانحة الجمهور



تحقيق أقصى أثر تنظيمي

يقصد بإدارة الأثر التنظيمي عملية رصد وتقييم مدى فعالية وتأثير المؤسسة في تحقيق أهدافها وإحداث أثر إيجابي. وتساعد عملية إدارة الأثر الفعالة في زيادة قدرة المؤسسة على التوفيق بين التمويل والأداء الفردي والأهداف، وتعزيز فعالية المؤسسة بصفة عامة، وتضمن أن تحصد الجهات المستفيدة من أنشطة المؤسسة الأثر الإيجابي الملموس الذي تصبو المؤسسة إلى تحقيقه، ولا سيما فيما يتعلق بأنشطة العطاء الاجتماعي والأعمال غير

الربحية. فضلاً عن ذلك، سوف ينتج عن عمليات المتابعة والتقييم في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي تقديم رؤية متعمقة بشأن التغيير والأثر الاجتماعي الناتج عن الأنشطة وليس فقط المبالغ المنفقة.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← تبين أن قدرات مؤسسات العطاء الاجتماعي و/أو المؤسسات غير الربحية المرتبطة بكيفية قياس وتقييم أثر برامجها وأنشطتها تعد (إلى جانب الشفافية) من أهم العوامل بالنسبة للجهة المانحة، حيث أشارت نسبة 93% من الجهات المانحة إلى أن ذلك يعد من العوامل الهامة عند تقييم فرصة التمويل.

← تشعر مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية كذلك بأهمية إدارة الأثر، حيث أشار 91% من المشاركين الممثلين لتلك المؤسسات إلى أنها تقيم أثر برامجها، وأشار 81% منهم إلى أن مؤسساتهم تستخدم طريقة القياس الكمي، و78% تستخدم طريقة القياس النوعي من أجل تقييم آثار برامجها وأنشطتها.

← تعد الاستبيانات والاجتماعات والمقابلات والتغطية الإعلامية من بين الطرق الأكثر استخداماً من قبل المؤسسات لتقييم أثر أنشطتها وبرامجها.

← من بين مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية التي تصدر تقاريراً بشأن تأثير أنشطتها وبرامجها، والتي مثلت نسبة 83%، أفادت نسبة 42% بأنها تصدر تقريرها سنوياً، و30% تصدر تقاريرها كل ثلاثة أشهر، و15% تصدر تقاريرها شهرياً.

← برغم أن الإحصائيات الواردة في الاستبيان تشير إلى توجهات إيجابية في عملية قياس الأثر، إلا أن حلقات النقاش كشفت عن عدم وجود منهج معترف به بصفة عامة لتقييم أثر أنشطة وبرامج العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج. كما تبين اهتمام الجهات المانحة والجهات المنفذة بزيادة المعرفة والموارد المتاحة لمساعدة المؤسسات في توسيع نطاق تقييمها وتحسينه وتطبيق أفضل ممارسات المتابعة والتقييم المصممة خصيصاً لتلائم احتياجات منطقة الخليج.



من منظور الجهات المانحة:

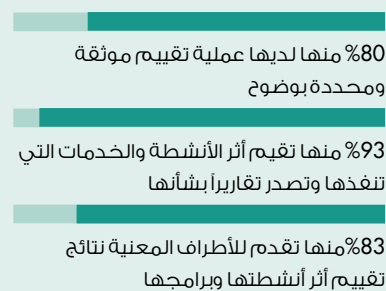
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية تطبيق المؤسسة لممارسات الرصد والتقييم، بالنسبة للجهة المانحة؟



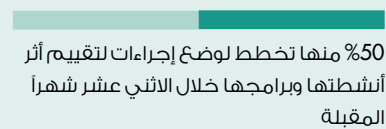
91%

من الجهات المنفذة تتخذ إجراءات لتقييم أثر أنشطتها وبرامجها

بالنسبة للجهات المنفذة التي تتخذ إجراءات لتقييم أثر أنشطتها وبرامجها...



بالنسبة للجهات المنفذة التي لا تتخذ إجراءات لتقييم أثر أنشطتها وبرامجها...



الجهات المانحة

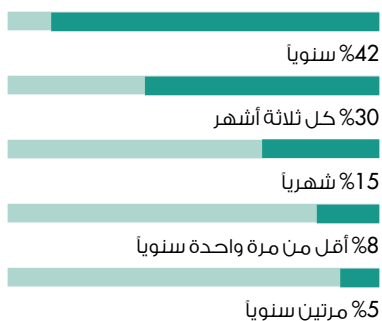
87%

من الجهات المانحة تتخذ إجراءات لتقييم أثر تبرعاتها أو أثر برامج العطاء الاجتماعي التي تنفذها بنفسها

بالنسبة للجهات التي تقيم أثر أنشطتها وبرامجها وتصدر تقاريراً بشأنها...



كم مرة سنوياً تصدر مؤسساتكم تقريراً عن أثر أنشطتها وبرامجها؟



طرق المتابعة والتقييم المتبعة من قبل مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية

تقييم النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية
إجراء مقابلات مع الأطراف المعنية
استجابة الأطراف المعنية ورغبتهم في الاستثمار في النشاط
الصدى الذي يحدثه أثر البرامج والأنشطة حول العالم
القياس الكمي بناء على عدد المشاركين في فعاليات المؤسسة
الاستبيانات والمقابلات بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج
القياس النوعي
الفائدة التي تعود على المجتمع على نطاق أوسع
التأثير الصحافي والإعلامية
التقييمات المستقلة
حلقات النقاش
نماذج التقييم
استبيانات ما قبل وما بعد ورشة العمل
نظرية التغيير مع وجود خطة بيانات تشمل على المعايير التي يمكن رصدها ومتابعتها وقياسها سنوياً
التأثير المستوحى من نتائج كل نشاط على حدة
نماذج الإطار المنطقي لكل مشروع، والمتصلة بالمقاييس العامة الخاضعة للمتابعة
يتم تنفيذ عملية المتابعة والتقييم داخلياً كل سنة وخارجياً كل ثلاث سنوات
بطاقات تقييم المشروع

العائد الاجتماعي على الاستثمار، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)

ممارسة الحوكمة

وضع العربية أمام الحصان

ناو فالينتينو مدير إدارة التخطيط وتقييم الأثر، مؤسسة عبد الله الخريز للتعليم

العطاء الاجتماعي الاستراتيجي - روما لم تبني في يوم واحد

كما جاء في المقولة القديمة «روما لم تبني في يوم واحد»، فأحجار البناء كانت تفحص بصفة دورية مع قياس مدى تقدم سير العمل إلى حين إنجاز خطة بناء المدينة. ينطبق نفس المبدأ على تقييم أثر العطاء الاجتماعي الاستراتيجي طويل الأمد. فلا يمكن إرجاء عملية التقييم حتى الانتهاء من صرف جميع الأموال أو بدء تشغيل البرنامج، فالاعتماد بشكل كلي على التقييم ما بعد الإنجاز يحول دون الاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين البرنامج والتي ستؤدي حتماً إلى نتائج أفضل.

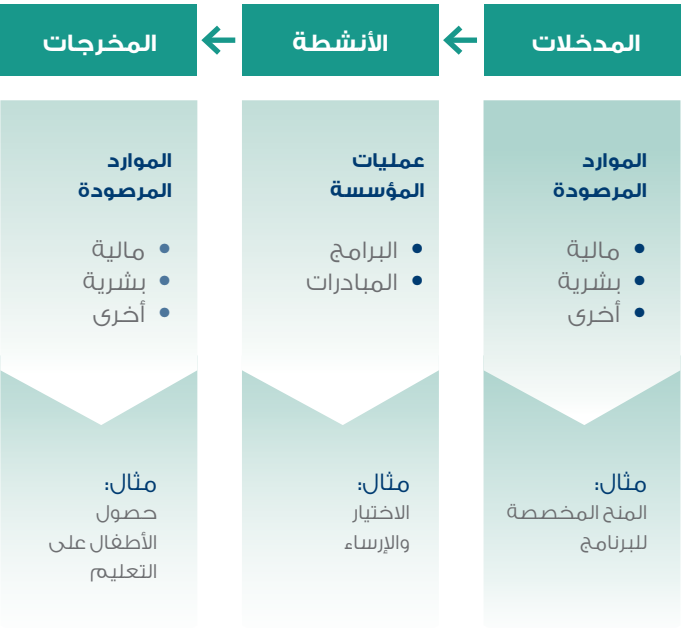
وضع العربية أمام الحصان

تحرص مؤسسة عبد الله الخريز للتعليم على تقييم الأثر بنظرة شمولية عبر تبني ممارسات المتابعة والتقييم في جميع مراحل وجوانب تصميم البرامج وتنفيذها. وقد وضعت استراتيجيتها استناداً إلى إطار عمل يركز على نتائج التنمية والتطوير الست المحددة بوضوح والتي تهدف المؤسسة لتحقيقها على مدار دورة أعمالها التي تمتد لمدة 10 أعوام. قامت المؤسسة بعد ذلك بوضع برامجها بصورة تمكنها من تحقيق تلك النتائج المحددة.

بدأت مؤسسة عبد الله الخريز للتعليم أعمالها مع وضع النتائج نصب عينها. ويعتقد البعض أن هذه الطريقة مثل وضع العربية «وهي النتائج» أمام الحصان «العمليات التشغيلية، طبقاً للتعبير المجازي. وترى المؤسسة أن إيلاء الأهمية لتقييم الأثر يعود بفائدة كبيرة من حيث التركيز على الأهداف ما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق النتائج المرجوة. وفي عالمنا محدود الموارد، يصبح الإطار المرتكز على النتائج حجة منطقية تمكننا من رفض أية مبادرات لا تدخل ضمن ذلك الإطار.

طبقاً لنظرية التغيير، تحتاج مؤسسة عبدالله الخريز للتعليم إلى وضع خطط قصيرة وطويلة الأجل، ومتابعة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية

خطة قصيرة الأجل للبيئة الداخلية



خطة متوسطة-طويلة الأجل للبيئة الخارجية





تعزيز الفعالية عبر أعمال التدقيق

التدقيق الداخلي هو مجموعة من العمليات التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال الفحص الموضوعي والمستقل لمختلف جوانب عملياتها الداخلية ومن بينها الهياكل التنظيمية، وسير العمل، والفعالية والكفاءة، والامتثال للقوانين وكذلك السياسات والإجراءات والضوابط الداخلية، وتضطلع أعمال التدقيق بتحديد الثغرات والمخاطر التي يمكن تصحيحها من أجل تحسين عملية

اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة. إن عمليات التدقيق بطبيعتها لا تختص فقط بتقديم صورة مختصرة عن الوضع الحالي للعمليات التشغيلية داخل المؤسسة، بل تعرض الإجراءات التصحيحية الموضوعية والمستقلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبما يتماشى مع مستويات الجودة المتوقعة.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← أفادت 90% من الجهات المانحة بأنه من الأهمية بمكان بالنسبة لها أن تثق بأن المؤسسة التي تتلقى التمويل خاضعة لعمليات تدقيق مستقلة.

← أشار 86% من المشاركين الممثلين لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية إلى أن مؤسساتهم خاضعة لأعمال تدقيق مستقلة دورية، بالإضافة إلى 7% من المؤسسات التي تخطط للخضوع لأعمال التدقيق خلال الاثني عشر شهراً المقبلة.

← جاءت ممارسات المحاسبة والإفصاح عن البيانات المالية على رأس أولويات أعمال التدقيق المستقل حيث أفادت نسبة 85% من المؤسسات بأن أعمال التدقيق لديها تركز على هاذين الجانبين.

← وجاء جمع التمويل وتنفيذ البرامج في ذيل قائمة الممارسات الخاضعة للتدقيق المستقل حيث أفاد ما يقرب من ثلث المؤسسات فقط بأن هذا الجانب يخضع لأعمال تدقيق دورية.

من منظور الجهات المانحة:

عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية خضوع المؤسسة لأعمال تدقيق مستقلة، بالنسبة للجهة المانحة؟



86%

من الجهات المنفذة تخضع لأعمال التدقيق المستقل وتقييم مستوى الامتثال بصفة دورية

بالنسبة للمؤسسات الخاضعة لأعمال التدقيق المستقل وتقييم مستوى الامتثال...

87% من المؤسسات تطبق إطار عمل موثق ومحدد بوضوح

بالنسبة للمؤسسات غير الخاضعة لأعمال التدقيق المستقل وتقييم مستوى الامتثال...

50% منها تخطط للخضوع لأعمال التدقيق وتقييم مستوى الامتثال خلال الاثني عشر شهراً المقبلة

بالنسبة للجهات الخاضعة لتدقيق مستقل وتقييم مستوى الامتثال تضع الممارسات التالية على رأس قائمة الممارسات التي ستخضع للتدقيق...





مدونة قواعد السلوك للموظفين

تحدد مدونة قواعد السلوك مسؤوليات المؤسسة وموظفيها وممارساتهم المقبولة. كما تساعد مدونة قواعد السلوك في تحديد السلوكيات والنتائج المتوقعة من الموظفين في إطار أهداف وتوجيهات وأخلاقيات المؤسسة. كما تساعد الموظفين على اتباع التوجيهات

في الحالات والمواقف غير الواضحة وتوفير أداة للمساءلة يمكن الاستعانة بها لتقييم سلوكيات الموظفين عندما يتطلب الأمر.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← أفادت نسبة 82% من المشاركين الممثلين لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية بأن مؤسساتهم لديها مدونة قواعد سلوك معمول بها. ومع ذلك، فإن معظم المؤسسات التي لم تضع مدونة لقواعد السلوك لا تخطط لوضعها خلال الاثني عشر شهراً المقبلة.

← أشار ثلثي المؤسسات التي لديها مدونة قواعد السلوك إلى أنها تقدم تفاصيل المدونة للأطراف المعنية الخارجية والمساهمين المحتملين.

← 78% من المؤسسات التي لديها مدونة لقواعد السلوك تطلب من موظفيها الإقرار رسمياً بقراءتها والتوقيع عليها، إضافة إلى أن 89% من تلك المؤسسات تحرص على تعريف الموظفين الجدد بمدونة قواعد السلوك لدى التحاقهم بالمؤسسة.

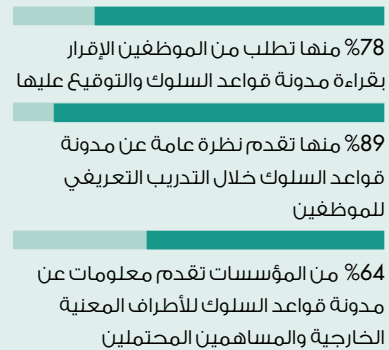
من منظور الجهات المانحة:
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية وجود مدونة قواعد السلوك لدى المؤسسة، بالنسبة للجهة المانحة؟



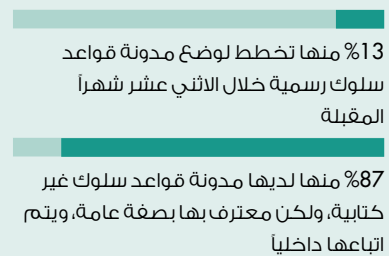
82%

من المؤسسات المنفذة لديها مدونة قواعد سلوك مطبقة

✓ **بالنسبة للمؤسسات التي لديها مدونة قواعد السلوك...**



✗ **بالنسبة للمؤسسات التي ليس لديها مدونة قواعد السلوك...**



ممارسة الحوكمة

القواعد الأخلاقية

منظمة الحفاظ على البيئة

لا تقتصر فوائد الالتزام بالقواعد الأخلاقية على اكتساب ثقة الجمهور فحسب بل وتتمثل أيضاً في القدرة على استقطاب والإبقاء على الكوادر والمهارات وجذب الجهات المانحة. ومن خلال ترسيخ قيم مثل الأمانة والنزاهة والشفافية والسرية والإنصاف في سلوكيات الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين، تتمكن المؤسسة من الحفاظ على سمعتها داخلياً وخارجياً. فالحفاظ على الثقة في المؤسسة التي تنفذ أنشطة وبرامج العطاء الاجتماعي هو من العوامل الجوهرية لنجاح القطاع وفعاليته.

في عام 2003، تعرضت منظمة الحفاظ على الطبيعة، وهي مؤسسة بيئية عالمية غير ربحية، للنقد علناً نتيجة لتورطها في صفقات أراضي شملت مشاركة من موظفيها وأمنائها.⁸ في أعقاب ذلك الإعلان، عملت المؤسسة على تجديد سياساتها وإجراءاتها وقامت بتنفيذ قواعد سلوك وأخلاقيات صارمة لضمان تجنب حدوث أمر مماثل. قامت منظمة الحفاظ على الطبيعة كذلك بمراجعة إجراءاتها بما في ذلك سياسة تعارض المصالح والتي تحظر بصراحة بيع أو شراء عقارات من الموظفين أو الأمناء أو أعضاء مجلس الإدارة.⁹

⁸Panepento, P., (2004), The Chronicle of Philanthropy, "How Charities Can Set Up Ethical Guidelines in an Era of Increased Scrutiny", <https://www.philanthropy.com/article/How-Charities-Can-Set-Up/183577> ⁹The Nature Conservancy, "About Us – Ethics and Compliance", <https://www.nature.org/about-us/governance/ethics-and-compliance/conflict-of-interest-policy-xml>

إدارة المخاطر



تشمل عملية إدارة المخاطر جهود الحد من احتمالية وتأثير المخاطر التي قد تؤثر سلباً في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وتثمر عملية إدارة المخاطر المنظمة عن معلومات ثابتة وموضوعية وهامة تساعد متخذي القرارات في الاستفادة من الفرص التي تتاح أمامهم والتعامل في نفس الوقت مع التحديات والأوقات الحرجة بمرونة وكفاءة. تمتلك المؤسسة التي ترسخ إدارة المخاطر

في ثقافتها القدرة على خلق بيئة تضمن بقاء الإدارة والموظفين على حذر ودراية بأي تحديات داخلية وخارجية قد تواجه المؤسسة.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

- ← جاء على رأس قائمة المخاطر التي تواجهها مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية على التوالي: عدم كفاية التدفقات النقدية، واستقطاب المهارات والإبقاء عليها، والبيئة الرقابية غير المواتية.
- ← ومن بين المخاطر التي ذكرها المشاركون في حلقات النقاش والتي تواجهها جميع المؤسسات المشاركة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي كانت حسن السمعة، واستقطاب المهارات والإبقاء عليها، وتأمين التمويل. وقد اتفقت كل من الجهات المانحة والجهات المنفذة على أن سمعتها تكون على المحك في حال عدم تحقيق أنشطة العطاء الاجتماعي للغرض المرجو منها، ذلك إلى جانب ما لذلك من تأثير على الجهات المستفيدة. يشير ذلك إلى أهمية ترسيخ إدارة المخاطر في الخطط المبدئية لتنفيذ البرامج.

← أشار 80% من المشاركين الممثلين لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية إلى أن مؤسساتهم تحاول جاهدة تطبيق إدارة المخاطر، وبرغم ذلك أشار ربع المشاركين فقط إلى أن مؤسساتهم لديها ممارسات إدارة مخاطر رسمية وموثقة.

← أفاد ما يقرب من 60% من المشاركين الذين ساهموا في أنشطة إدارة المخاطر بأنهم ينفذون ذلك بصورة غير رسمية أو عبر عملية صنع القرار الاستراتيجية.

← أفادت جميع المؤسسات الأكبر التي يزيد عدد موظفيها عن 20 موظفاً إلى أنها تحاول إدارة المخاطر بفعالية. ولكن 70% فقط من المؤسسات الأصغر التي يقل عدد موظفيها عن 20 موظفاً أشارت إلى أنها تنفذ إدارة المخاطر.

من منظور الجهات المانحة:

عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية قيام المؤسسة بإدارة المخاطر، بالنسبة للجهة المانحة؟



86%

من المؤسسات المنفذة تحاول وتنفذ بإدارة المخاطر بفعالية

بالنسبة للمؤسسات التي تحاول وتنفذ إدارة المخاطر بفعالية...

32% منها تصف إطار إدارة المخاطر المطبق لديها بأنه خاضع لإدارة غير رسمية من قبل الأفراد

26% منها تصف إطار إدارة المخاطر بأنه مطبق بشكل رسمي ومتسق

42% منها تصف إطار إدارة المخاطر المطبق لديها بأنه جزء ضمني من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية

بالنسبة للمؤسسات التي لا تحاول تنفيذ إدارة المخاطر بفعالية...

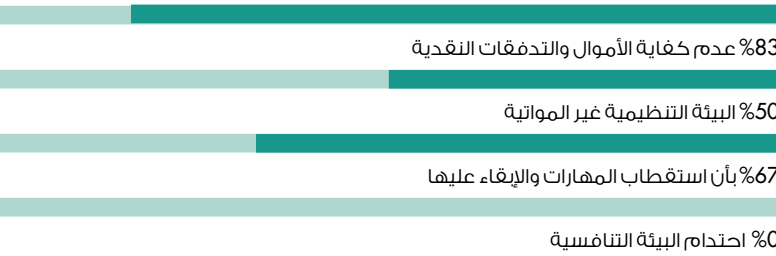
17% منها تخطط لوضع ممارسات إدارة مخاطر رسمية خلال الاثني عشر شهراً المقبلة

ما هي أكبر المخاطر؟

بالنسبة للجهات المنفذة التي تنفذ إدارة المخاطر...



بالنسبة للجهات المنفذة التي لا تنفذ إدارة المخاطر...





توسيع نطاق الفعالية عبر تضافر الجهود

يقصد بتضافر الجهود التعاون مع المؤسسات الأخرى التي لديها نفس الأهداف والقيم على مستوى جميع القطاعات والمجالات. ومن خلال التعاون والشراكات، يمكن للمؤسسات زيادة فعالية مشاريعها عبر مشاركة الموارد والأفكار بغرض زيادة التأثير والحد من التكلفة. كما يساعد التعاون وتضافر الجهود على رعاية الأفكار

المبتكرة وتبادل المعلومات واكتشاف طرق ومساحات جديدة لتنفيذ الأنشطة والبرامج ومشاركة أفضل الممارسات في مجال معين.

النتائج الرئيسية

نستعرض فيما يلي بعض النتائج الرئيسية التي خلصنا إليها من تحليلنا لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة:

← **اتفق ما يقرب من 85% من الجهات المانحة على أن أخذ التعاون بعين الاعتبار من قبل المؤسسة المتلقية للتمويل يعد من العوامل الهامة عند اتخاذ قرار التمويل.**

← **أشار 98% من المشاركين من مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية إلى أن مؤسساتهم تتعاون مع مؤسسات وشركات وجهات حكومية أخرى فيما يتعلق بمبادرات مشتركة.**

← **نحو 80% من ذلك التعاون يشمل مشاريع وبرنامج التمويل المشترك من أجل توسيع نطاق التأثير والفعالية، كما أن نحو 70% من المؤسسات التي تسعى للتعاون والعمل المشترك تتطلب إبرام اتفاق رسمي (مثل عقد أو مذكرة تفاهم) لتحديد طبيعة ذلك التعاون.**

← **بالرغم من التركيز بدرجة كبيرة على بناء شراكات قوية على مستوى بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج، أماد المشاركون في حلقات النقاش بأنه ما زالت هناك فرصة للتطوير والتحسين. فقد لوحظ أنه يمكن تعزيز فعالية العطاء إذا قامت الجهات المنفذة بمشاركة مواردنا والعمل معاً تجاه دعم قضية معينة.**

من منظور الجهات المانحة:

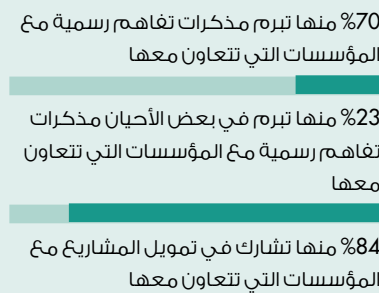
عند اتخاذ القرار بشأن تقديم التمويل لمؤسسة ما، ما مدى أهمية تعاون المؤسسة مع جهات أخرى، بالنسبة للجهة المانحة؟



98%

من الجهات المنفذة تتعاون مع غيرها من مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية والشركات والجهات الحكومية

بالنسبة للمؤسسات التي تطبق مبدأ التعاون...



بالنسبة للمؤسسات التي لا تطبق مبدأ التعاون...

100% منها ليس لديها خطة لبدء التعاون مع غيرها من المؤسسات والشركات والجهات الحكومية خلال الاثني عشر شهراً المقبلة

ممارسة الحوكمة

قيمة التعاون

إليسا فرانثيسكينيز
العضو المنتدب لمؤسسة، "إي إن في"

مؤسسة «إي إن في» التابعة لمجموعة البوتيك الإبداعية، هي مبادرة تهدف إلى تعزيز التنمية الاجتماعية ومشاركة المجتمع المدني في الكويت والشرق الأوسط. ويرتكز نموذج أعمال المؤسسة على التعاون، والذي يعد من العوامل الأساسية في تصميم وتنفيذ جميع برامجها. وفي إطار حرصها على تجنب ازدواجية الجهود وبناء قدرات المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، تسعى مؤسسة «إي إن في» للتعاون وبناء الشراكات مع غيرها من المؤسسات بشأن المجالات التي تتطلب خبرات وجهود مركزة ومتخصصة بدلاً من زيادة فريق عملها وتنفيذ جميع المهام بنفسها. من بين أولى البرامج التي نفذتها كان برنامج حماية الحياة البحرية بعنوان «البال»، والذي قدّم مثلاً مميزاً جسّد قيمة التعاون وأهميته، تمكن الفريق من خلاله من تنظيف أكثر من 20 طن من المخلفات والنفايات من شواطئ الكويت، وقد شارك في البرنامج 1000 متطوع وأثمر عن تعليم ما يقرب من 4000 طالب، وذلك بفضل شراكاتها مع الشركات والمؤسسات غير الربحية المحلية التي حصلت المؤسسة على دعمها ومشاركتها منذ البداية.

وعلى مدار 8 سنوات، تمكنت الجهات المستفيدة والأطراف المعنية من الانتفاع من منهج المؤسسة وقاعدتها الواسعة من الشركاء. وتضم قاعدة المستفيدين الأساسية لديها مؤسسات المجتمع المدني والنشطاء الشباب والمعلمين الذي يتلقون التدريب والتوجيه ومنح مالية صغيرة لتنفيذ المبادرات التي تتناول القضايا الاجتماعية الهامة في محيطهم. وفي كل برنامج، يتم تشجيع الجهات المانحة الفرعية من مختلف الخلفيات والخبرات المهنية والديموغرافية والثقافية للعمل معاً والسعي لبناء الشراكات والتعاون مع الأطراف المعنية الأخرى لتوسيع نطاق تأثير المبادرات. وفي هذا السياق، تمكنت مجموعة من الشباب، وهم مجموعة من ناشطي تنظيم الأعمال المنزلية (Legalize Kuwait)، من تحقيق أقصى استفادة من الموارد القليلة التي كانت متاحة لهم عبر عقد عدد كبير من الائتلافات والشركات ذات التأثير، وتمكنوا في النهاية من جذب انتباه الحكومة واهتمامها بتبني قانون جديد يسمح بتقنين الأعمال المنزلية داخل الدولة.

06 الخاتمة

تبحث هذه الدراسة في طرق تبني ممارسات الحوكمة من قبل المؤسسات في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج، وتهدف إلى تحديد أي من ممارسات الحوكمة تسعى المؤسسات في هذه البيئة إلى تحسينها، والتي من شأنها أن تؤدي في حال تعزيزها إلى زيادة فعالية تلك المؤسسات وبالتالي تعزيز فعالية العطاء في المنطقة، ثمة العديد من ممارسات الحوكمة الرشيدة المعمول بها بالفعل، لذا فإن الخطوة التالية ستكون بتمكين المؤسسات من تعزيز فعالية تنفيذها لتلك الممارسات، وبناء على نتائج دراستنا البحثية، يقدم هذا التقرير توصيات بشأن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الجهات المانحة والجهات المنفذة للبرامج من أجل الاستمرار برفع مستوى ممارسات الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي.



أهمية وضع الحوكمة أولاً

أظهرت الأبحاث التي أجريتها أن الحوكمة الرشيدة تعد من الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسات التي تعمل ضمن بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج. حيث تعتبر معظم معايير الحوكمة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للجهات المانحة عند اتخاذ قرار تقديم مساهمات مالية للجهات المنفذة. فضلاً عن ذلك، تبين أن المؤسسات التي تمول وتنفذ أنشطة وبرامج العطاء الاجتماعي الخاصة بها تتبنى ممارسات الحوكمة وتعمل على تعزيزها من أجل زيادة فعاليتها التنظيمية.



العطاء الاجتماعي ضمن إطار مؤسسي

ظهر من خلال الأبحاث أن الجهات المنفذة المشاركة في الاستبيان المطروح ضمن هذا البحث، تتلقى التمويل بشكل أساسي من جهات مانحة ذات كيان مؤسسي بما في ذلك المؤسسات الخاصة والشركات العائلية. كما تشير حقيقة أن معظم تلك الجهات تتبنى ممارسات حوكمة رشيدة إلى أن التحول الذي تشهده منطقة الخليج من العطاء التقليدي إلى العطاء ذي الطابع المؤسسي، والذي يتقدم بخطى تدريجية وإن كانت بطيئة، يمثل ضغطاً على المؤسسات المنفذة من أجل تقديم عمليات تحليلية

أعمق لبرامجها وأنشطتها. وبرغم أن الأبحاث التي أجريت مؤخراً وجدت أن العطاء الاجتماعي من الأفراد ما زال يشكل النسبة الأكبر في منطقة الخليج¹⁰، إلا أن الزيادة في المبادرات والمؤسسات المختصة بالمسؤولية الاجتماعية (الملكية، والحكومية، والخاصة، والعائلية) تقف على النقيض من المفهوم التقليدي للعطاء، الذي يعتبر أمراً شخصياً وسرياً.



أبحاث مستقبلية لتعزيز ممارسات الحوكمة

بالرغم من أن 80% من الجهات المنفذة ترى أن ممارسات الحوكمة التي تتبعها تعد ممتازة أو جيدة، إلا أن نسبة 82% أشارت للحاجة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة لديها، في حين أشار 100% من المشاركين إلى الحاجة لتحسين تلك الممارسات داخل قطاع العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي. ومن منطلق الحاجة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة في منطقة الخليج، فإن إجراء المزيد من الأبحاث وتبادل المعلومات وتشجيع المناقشات بشأن كيفية تحسين فعالية وتأثير ممارسات الحوكمة من قبل المؤسسات سيعود بفائدة كبيرة على هذا القطاع، حيث ستستفيد المؤسسات بشكل فردي وبيئة العطاء الاجتماعي على نطاق أوسع من البحث بتفصيل أكبر في بعض المجالات لفهم معايير وقواعد الحوكمة بصورة أوضح وتطبيقها على النحو الأمثل.

أولاً، يمكن الاستعانة بالمزيد من الأبحاث بشأن دور مجلس الإدارة ومشاركته في الإدارة التنفيذية، وكيف لذلك أن يضيف قيمة لمؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية، وذلك من أجل تمكين المؤسسات من تحقيق أقصى فائدة من إسهامات مجالس إدارتها. فالبحث في قضايا مثل الطرق التي تتبعها مجالس الإدارة للتأثير على استراتيجية المؤسسة وضمان توافر الأدوات اللازمة لتحقيق رسالتها، من شأنه أن يساعد في التوصل إلى كيفية تعزيز فعالية مجالس الإدارة في بيئة العطاء الاجتماعي.

إضافة إلى ذلك، تأتي الشفافية وتقييم الأثر على رأس أولويات كل من الجهات المنفذة والجهات المانحة، كما قامت الأطراف المعنية والجهات الحكومية بإبراز الحاجة إلى إصدار المزيد من التقارير بشأن أنشطة وبرامج العطاء الاجتماعي.

وقد تبين من خلال الدراسة أن 86% من المشاركين يعتبرون أن مؤسساتهم تتسم بالشفافية، إلا أن الوضع الفعلي يشير إلى محدودية نوع ووسيلة تقديم المعلومات للجهات المانحة والجهات المستفيدة والجمهور بدرجة نسبية. وتتبنى الغالبية العظمى من الجهات المنفذة بعض الإجراءات النوعية و/أو الكمية لتقييم أثر برامجها، إلا أن معظم المؤسسات تستطلع المزيد من المعلومات بشأن كيفية تحسين التقارير التي تصدرها عن أنشطتها وما تحدثه من تأثير.

فضلاً عن ذلك، سوف تستفيد بيئة العطاء الاجتماعي على نطاق أوسع من إجراء المزيد من الدراسات التحليلية بشأن الطرق التي تمكن المؤسسات من العمل بشفافية وقيمة ذلك بالنسبة لها وكيفية تنفيذ تقييم الأثر وممارسات إعداد التقارير بشكل فعال. كما أن ذلك التحليل من شأنه مساعدة المؤسسات في تحديد الفجوات في ممارساتها الحالية والإجراءات التي يمكن اتباعها لتعزيز تلك القدرات. ومن خلال إجراء المزيد من الأبحاث وتوفير المزيد من البيانات في المنطقة، سوف تتمكن بيئة العطاء الاجتماعي من تطبيق أفضل الممارسات بما يلائم احتياجاتها.



الحوكمة من منظور قطري

بالرغم من وجود مجموعة من المبادئ الأساسية للحوكمة التي تنطبق على جميع المؤسسات أينما كانت تمارس أعمالها وأياً كانت أهدافها وأنشطتها، دائماً ما تكون هناك عوامل خاصة بكل دولة على حدة تؤثر على التنفيذ الفعلي لممارسات الحوكمة، لذا يجب أخذها بعين الاعتبار عند البحث عن طرق لتعزيز ممارسات الحوكمة. ويختلف التعاون فيما بين مختلف الجهات في بيئة العطاء الاجتماعي، والتي تشمل المجتمع المدني والمؤسسات وشركات القطاع الخاص والجهات الحكومية، من دولة إلى أخرى في منطقة الخليج، كما تتأثر أنشطة العطاء الاجتماعي والأعمال غير الربحية وفعاليتها بالدور الذي تؤديه كل من هذه الجهات في تناول المشاكل والقضايا الاجتماعية وأيضاً بالأطر التنظيمية المطبقة في كل دولة. لذا، يجب ألا يقتصر نطاق الأبحاث ومشاركة المعلومات والنقاشات بشأن كيفية تعزيز قدرات الحوكمة على العوامل التي تنطبق على منطقة الخليج فحسب، بل وأن تتناول أيضاً العوامل التي تنطبق على كل دولة على حدة.



التوجهات المستقبلية

إلى جانب عمليات البحث المتعمقة، أعرب المشاركون في حلقات النقاش عن الحاجة لمنصة تجمع كافة الجهات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي بما في ذلك المؤسسات والمؤسسات غير الربحية والشركات الخاصة، والشركات العائلية والجهات الحكومية، حيث توفر هذه المنصة مساحة للحوار والمناقشة المفتوحة بشأن النجاحات والتحديات والإخفاقات التي تشهدها بيئة العطاء الاجتماعي، ويتمثل هدفها الرئيسي في تسليط الضوء على أفضل ممارسات قطاع العطاء الاجتماعي في منطقة الخليج.

وأخيراً، تقع مسؤولية تعزيز فعالية العطاء على عاتق جميع الجهات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي. ويعني ذلك أن الجهات المانحة والجهات المنفذة على حد سواء تتحمل مسؤولية دراسة تأثير إسهاماتها وأنشطتها. ومن الطبيعي أن تشهد بيئة العطاء الاجتماعي نجاحات وإخفاقات، والتي يجب الإقرار بها جميعاً في إطار عملية التعلم والاستفادة منها في مستقبل بيئة العطاء الاجتماعي.

¹⁰Sfeir, R., Adra, F., Sakr, MA., Rizk, M., (2017), "From traditional to impact philanthropy: Creating a legacy for GCC family businesses". Strategy8.

07 نبذة عن مبادرة بيرل

هدف المؤسسة

إرساء ثقافة مؤسسية قوامها المساءلة والشفافية في منطقة الخليج

تأسست مبادرة بيرل عام 2010، وتعمل على مستوى منطقة الخليج بهدف تحسين مستويات الالتزام بالمساءلة والشفافية لدى المؤسسات. وتعتبر بذلك شبكة متنامية من قادة الأعمال الملتزمين بالعمل الجماعي وتقديم نموذج إيجابي للقيادة ومشاركة المعرفة والخبرات من أجل دعم مجتمعات الأعمال والطلاب وحثها على تبني معايير أعلى.

الشراكات الاستراتيجية

تأسست بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات.

شراكة استراتيجية مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة.

المزايا الرئيسية

مؤسسة تركز على منطقة الخليج.

مؤسسة تقودها التنافسية.

مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح.

مؤسسة أسسها قطاع الأعمال لخدمة قطاع الأعمال في منطقة الخليج.

أهم الإنجازات*

13 تقرير بحثي إقليمي

272 من أبرز المتحدثين على مستوى المنطقة والعالم

6,574 طالب جامعي تم الوصول إليهم عن طريق ورش العمل ومسابقات دراسات الحالة

30 جامعة على مستوى منطقة الخليج

96 فعالية وورشة عمل على مستوى منطقة الخليج

6,802 من قادة الأعمال شاركوا في منتدياتنا

أعمالنا

بغرض الوصول إلى مجتمعات الأعمال والطلاب والتأثير فيها بشكل إيجابي، تنفذ مبادرة بيرل الأعمال التالية:

مشاركة المعلومات والمعرفة

نقوم بإصدار ونشر تقارير وآراء ومواد مرجعية بشأن الممارسات الجيدة بهدف مساعدة الأعمال في تعزيز قدراتها بصورة مستقلة.

تشكيل شبكات علاقات

نحرص على الجمع بين صناع القرار من قطاع الأعمال والقطاع الحكومي والمجتمع المدني من أجل مشاركة أفضل ممارسات الأعمال والمساعدة في زيادة الفرص الاقتصادية المتاحة في المنطقة لأقصى درجة.

بناء قاعدة معرفية

نساعد في بناء قاعدة معرفية عن طريق الجمع بين الخبراء وقادة الأعمال واستضافة سلسلة من ورش العمل والمنتديات وحلقات النقاش والدورات التدريبية.

التحفيز على اتخاذ الإجراءات

إن تركيزنا على إحداث الأثر وتعزيز التعاون وتضامر الجهود هو ما يقود أعمالنا بما يمكننا من العمل بالتعاون مع المجتمعات وتحفيزها على اتخاذ الإجراءات اللازمة وزيادة الفرص للجميع.

مجالات الاهتمام الرئيسية

- موضوعات مرتبطة بالحوكمة المؤسسية بما فيها:
 - أفضل الممارسات في مكافحة الفساد
 - التنوع في قيادة الأعمال
 - أفضل ممارسات إعداد التقارير
- الحوكمة في بيئة العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي
 - الحوكمة المؤسسية في الشركات متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة
 - الحوكمة في الشركات العائلية
 - الحوكمة المؤسسية في القطاع التكنولوجي
- نقل المعرفة
 - تعهد قطاع الأعمال
 - التعليم التنفيذي

08 الشركات الشريكة

Al Jomaih Group of Companies

APCO
worldwide®

aramex
delivery unlimited

A.A. Turki Group

بنك الشارقة
Bank of Sharjah

بنك البحرين الإسلامي
BisB

3MB
Share the Loy

C C C

CHALHOUB GROUP

CPC
CONSTRUCTION PRODUCTS HOLDING COMPANY
"Hand in Hand Towards Building our Community"

CRESCENT
ENTERPRISES

شركة الهلال
Crescent Petroleum

دانة غاز
DANAGAS

مركز دبي التجاري العالمي
DUBAI WORLD TRADE CENTRE

EY
Building a better working world

Freshfields Bruckhaus Deringer

GE imagination at work

Global Partnerships Forum

جيبيك
GPIC

Gulftainer

HABTOOR LEIGHTON GROUP
HLC

KPMG
cutting through complexity™

Linklaters

MAZRUI HOLDINGS LLC

NESMA

PEPSICO
G

Petrofac

PHILIPS

pwc

مؤسسة الزبير
The Zubair Corporation

أبو ظبي
ABU DHABI PARTNERS Co. LLC

RWE

أرامكو السعودية
saudi aramco

سابك
SABIC

SIEMENS
Ingenuity for life

SPETCO

تداول
Tadawul

TAMER
SA'AD & THE COMMUNITY

THE ABRAAJ GROUP

WINSTON & STRAWN LLP

