

المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية خصائص، إستراتيجيات، حوكمة، وتحديات



د. أفنان كوشك

رمضان 1440 هـ - مايو 2019 م
جامعة سان دييغو، الولايات المتحدة الأمريكية

أثرنا
تعظيم الأثر المجتمعي

المملكة العربية السعودية شعباً وقيادةً تُناضل لتحقيق رؤية وطنية طموحة. في خضم هذا الحراك الواعد، انكشف لنا الدور الجوهرى الراسخ الذي تقوم به المؤسسات غير الربحية في سبيل تنمية المجتمع وتلبية احتياجاته وتحسين رفاهيته. انتقل مشروع تطوير المؤسسات غير الربحية وتعظيم أثرها إلى صدارة أهداف التنمية الوطنية. مع ذلك، فإن المعلومات الشاملة والمحكمة عن هذه المؤسسات قليلة. يعرض هذا التقرير النتائج الوصفية لمشروع بحثي شمل 54 مؤسسة غير ربحية (أهلية ووقفية) من أنحاء المملكة والذي بلغ عطاؤها الخيري السنوي 3.4 مليار ريال سعودي، مع نمو غير مسبوق في حجم وعمق واستدامة آثارها. هناك فوائد عملية ونظرية من إبراز المعلومات الوصفية عن المؤسسات غير الربحية في المملكة. عملياً، تحتاج جهود تطوير القطاع غير الربحي الناشئ في البلاد إلى معلومات أساسية عن أشكال المؤسسات وقدراتها وأدوارها وإستراتيجياتها وحوكمتها والتحديات التي تواجهها لتصميم مبادرات أكثر ملاءمة. نظرياً، تُوفر المعلومات الوصفية عن المؤسسات مرجعية صلبة للدراسات المستقبلية حول نظريات المنشأ وتأثيرات الممارسات الإدارية وغيرها من الموضوعات التخصصية.

المؤسسات غير الربحية هي أحد أنواع المنظمات غير الربحية وهي الشكل الحديث للمنشآت الوقفية التي كانت مسؤولة عن شق العيون، وحفر الآبار، وإنشاء المدارس والأربطة والمطابخ والبيمارستانات في المجتمعات ذات الأغلبية المسلمة منذ القرن السابع الميلادي. تشترك هذه المنشآت في جذورها التاريخية مع نظيراتها الغربية (الفاونديشنز) والتي تعود إلى أكاديمية أفلاطون في أثينا ومكتبة الإسكندرية في مصر.

في المملكة اليوم، هناك عدة أطر نظامية للمؤسسات غير الربحية. وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تُطلق عليها اسم "المؤسسات الأهلية" أما المسجلة بوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد (سابقاً) فيُطلق عليها اسم "المؤسسات الوقفية". المسمى الأكثر شهرة للمؤسسات الأهلية والوقفية بين عموم العاملين في القطاع غير الربحي هو "المؤسسات المانحة".

تشترك المؤسسات غير الربحية في سمة استقلالية الموارد، خلافاً للجمعيات الخيرية والتعاونيات والتي تعتمد على عضويات أو تبرعات خارجية. يُعرّف مركز جونز هوبكنز لدراسات المجتمع المدني المؤسسة غير الربحية بأنها كيان قائم على أصول (أوقاف)، مالية أو غيره، خاص غير حكومي، ذاتي الحوكمة، غير موزع للأرباح، ويعمل لغرض مجتمعي عام.

المؤسسات المانحة هي أحد نماذج المؤسسات غير الربحية والتي تعتمد في طريقة عملها على نظام المنح. النموذج الآخر هو المؤسسات التشغيلية والتي تعمل في المقام الأول على برامجها ومشاريعها، المؤسسات غير الربحية في المملكة وكثير من الدول المجاورة تخط بين نموذجي المنح والتشغيل. في أمريكا وبعض الدول الأوروبية، تحولت المؤسسات التشغيلية إلى مانحة (مؤخراً) لأسباب نظامية متعلقة بالضرائب.

منهجية الدراسة بدأت بتطوير ومراجعة قائمة أولية للمؤسسات غير الربحية من قبل خبراء محليين للتأكد من أنها نشطة وأنها تخضع للتعريف العالمي للمؤسسات غير الربحية. شملت القائمة 148 مؤسسة أهلية مسجلة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية (2015)، و12 مؤسسة وقفية وردت في تقرير صادر لوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد (2017)، و9 مؤسسات ملكية. نتج عن هذا الجهد قائمة مكونة من 69 مؤسسة خيرية تم دعوتها للمشاركة في الدراسة. اختارت 54 مؤسسة المشاركة في الدراسة وسمحت لنا بمقابلة الشخص المناسب في المؤسسة، مما أعطى نسبة استجابة بلغت 78%.

اعتمدت الدراسة على بيانات أولية وثانوية. تم تصميم استبيان منهجي لغرض جمع البيانات الأولية بناء على أدبيات المؤسسات غير الربحية. شمل الاستبيان خمسة محاور وصفية رئيسية: 1- خصائص عامة (العمر، حجم الإنفاق، النوع، النموذج المالي، الموارد المالية والبشرية)، 2- إستراتيجيات (مجالات العمل الرئيسية والفرعية، النطاق الجيوغرافي للعمل، أساليب العمل فيها)، 3- الحوكمة (الممارسات الرقابية، الإشرافية، والتشاركية)، وأبرز التحديات التي تواجه المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها. تمت الاستعانة بخبير في التخصص، خبير في منهجيات المسح، وثلاثة ممارسين محليين لتقويم أسئلة المسح. بالإضافة إلى البيانات الأولية، تمت مراجعة التقارير السنوية والخطط الاستراتيجية والمواقع الالكترونية للمؤسسات لجمع البيانات الثانوية ذات العلاقة.

طبقت الدراسة منهجية المقابلات المعمقة لجمع البيانات الأولية. سافر فريق الدراسة الى الرياض وجدة والدمام حيث يوجد المقر الرئيسي لمعظم المؤسسات لاستطلاع المدراء التنفيذيين عبر المقابلة الشخصية. سمحت استراتيجية المقابلة الشخصية جمع معلومات أكثر عمقاً وأفضل جودةً. نظراً لعوامل جيوغرافية، تم كذلك استخدام أسلوب المسح عبر الهاتف والانترنت لبعض المشاركين. لتحليل البيانات، تم استخدام تحليلات التكرار والمتوسط والتصنيف النسبي والتحليلات الارتباطية ومتعددة المتغيرات باستخدام برنامج ستاتا (Stata14.2).

من إجمالي العطاء الخيري في المملكة والفقر بـ 43 مليار ريال،

8% هي مساهمة المؤسسات غير الربحية.



تضاعف عدد المؤسسات المسجلة خلال الـ 10 سنوات الماضية.



بلغ معدل العطاء السنوي للمؤسسات 62 مليون ريال سعودي.



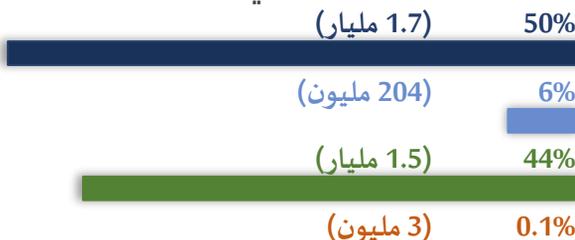
أنواع المؤسسات

- أهلية** مسجلة بموجب نظام المؤسسات الأهلية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- وقفية** مسجلة كشركة غير ربحية تابعة لوزارة التجارة والصناعة.
- ملكية** غالبًا ما يتم تأسيسها بمرسوم ملكي كمنظمات غير حكومية.
- مجتمعية** مؤسسات أهلية تجمع الموارد المالية بشكل تشاركي من العامة.

مجموع عدد المؤسسات: 45 مؤسسة



مجموع العطاء: 3.4 مليار ريال سعودي



في عام 2018، كانت المملكة العربية السعودية موطناً لـ 54 مؤسسة غير ربحية تملك في مجملها ما يقارب 65.9 مليار ريال من أصول وقفية وتنفق ما يقارب 3.4 مليار ريال سعودي في المنح والبرامج الخيرية والتنمية.

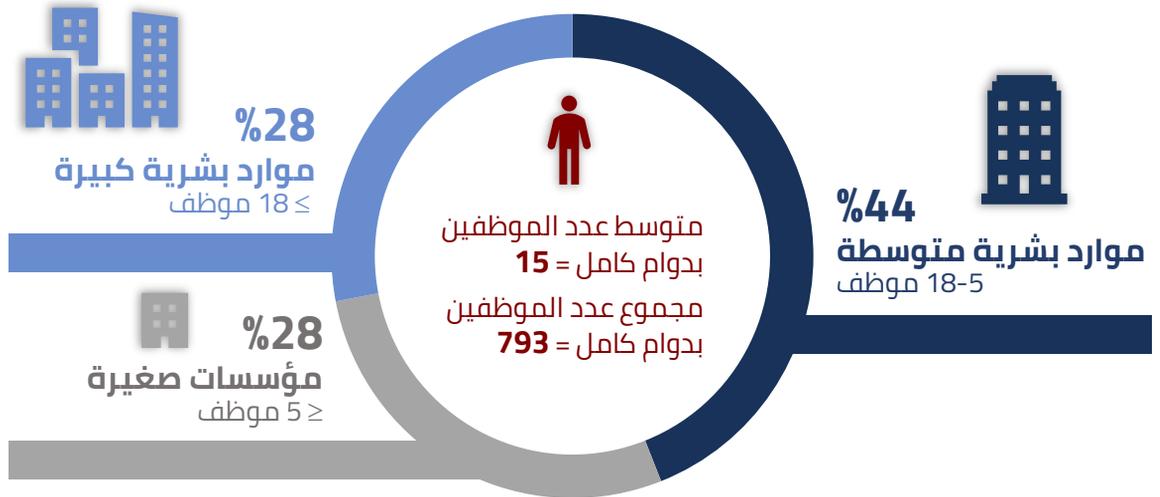
بينما ذكر معظم المشاركون في الدراسة أن مؤسساتهم كانت متواجدة قبل إصدار التشريعات الخاصة بالمنظمات غير الربحية، إلا أن أكثر من نصف المؤسسات تم تسجيلها نظامياً خلال الـ 10 سنوات الماضية.

كشفت البيانات أن غالبية المؤسسات غير الربحية في المملكة هي مؤسسات أهلية تابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتعتمد على الأوقاف كمصدر رئيسي للتمويل، وتتخذ مدن المملكة الرئيسية مقرأً رئيسياً لها، وتعمل على الصعيد الوطني.

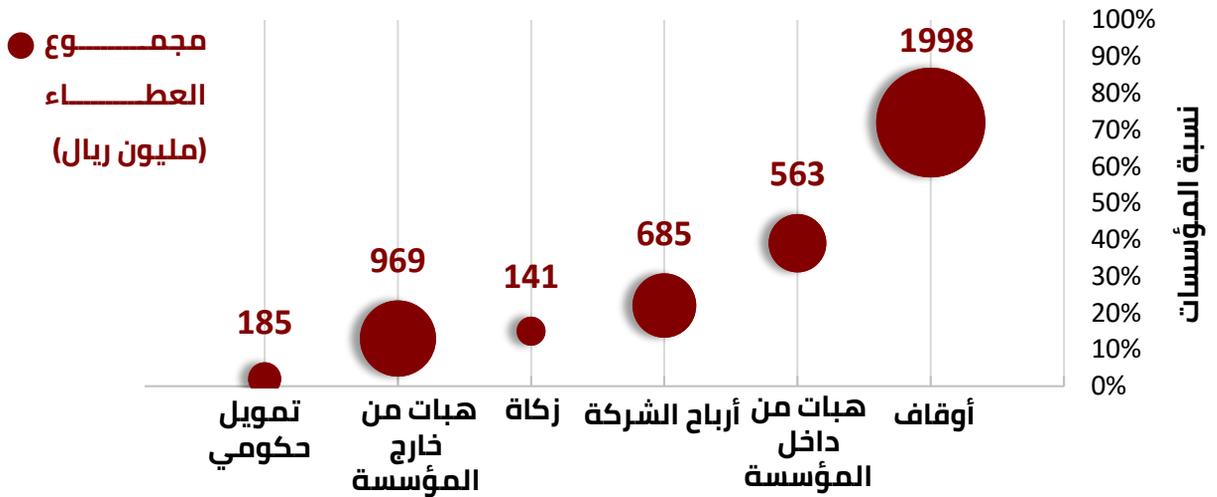
في عام 2018، بلغ معدل عطاء المؤسسات 60 مليون ريال وكان معدل الإنفاق على تكاليف التشغيل نسبةً إلى باقي المصروفات 15%. بلغ متوسط عدد الموظفين المتفرغين في المؤسسات المشاركة 15 فرداً وبلغ متوسط عدد أعضاء مجالس الإدارة 8 أفراد.

الموارد البشرية والمالية

توظف معظم المؤسسات بين 5-18 موظفاً بدوام كامل.



تعتمد معظم المؤسسات على الأوقاف كمصدر دخل رئيسي.



مقر المؤسسة الرئيسي

تتمركز معظم المؤسسات في فُدن المملكة الرئيسية.



المجال الفرعي
(نسبة المؤسسات العاملة في المجال)

المجال الرئيسي
(الإنفاق السنوي)

تطوير الشباب (48%)
التعليم المدرسي أو الجامعي (47%)
تطوير مهني وتمويل مشاريع (43%)
تعليم الموهوبين (26%)
تعليم مبكر (17%)
تعليم ذوي صعوبات التعلم (11%)
محو الأمية (6%)

التعليم
42% (1.4 مليار)

سد الاحتياجات الأساسية للفقراء (56%)
رعاية الأيتام والأطفال فاقدى الرعاية (47%)
التنمية الأسرية (38%)
رعاية وتمكين النساء (35%)
رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (28%)
تأهيل ورعاية المسجونين وذويهم (28%)
رعاية كبار السن (26%)
التوظيف (15%)

الخدمات الإنسانية
17% (585 مليون)

تشغيل وبناء المساجد (56%)
نشر سلوك وقيم الإسلام والدعوة إلى الله (52%)
تعليم القرآن الكريم (35%)

الدعوة
15% (502 مليون)

رعاية صحة تخصصية (44%)
رعاية صحة أولية (31%)
الصحة الوقائية وتعزيز الصحة العامة (26%)

الصحة
12% (407 مليون)

بناء قدرات المنظمات المجتمعية (37%)
المشاركة المجتمعية والتطوع (21%)
الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي (20%)

تطوير القطاع الاجتماعي
9% (291 مليون)

التراث واللغة والتاريخ (9%)
تعزيز الفن (7%)
الرياضة (7%)

الثقافة والتراث
3% (101 مليون)

الابتكار وريادة الأعمال (14%)
جلب الاستثمارات (4%)
الحفاظ على الموارد الطبيعية (4%)
الأمن الغذائي والمائي (2%)
الزراعة العضوية (2%)

التنمية الاقتصادية
1% (34 مليون)

البيئة والمياه والزراعة
1% (32 مليون)

تتمتع المؤسسات غير الربحية في المملكة بمرونة عالية في تحديد ماذا وأين ولمن وكيف تعمل. فمن يعملن في مختلف مجالات العمل الخيري والتنموي من توفير الاحتياجات الأساسية للمحتاجين الى تعزيز الصحة العامة للمجتمع.

المرونة العالية التي تتمتع بها المؤسسات غير الربحية كونها مستقلة عن طلبات الداعمين (كما في حال الجمعيات)، والقوى التنافسية (كما في حال الشركات)، وضغوطات المحاسبة (كما في حال الحكومات) تمكنها من الاستثمار في تجارب عالية المخاطرة، وبعيدة المدى، ومتعددة المستويات للتعامل مع القضايا المجتمعية الأكثر تعقيداً.

تتخذ بعض المؤسسات خطوات عملية نحو تبني إستراتيجيات تأثير أكثر نجحاً بينما تعمل الأخريات على إعادة تصور الأساليب القديمة المنبثقة من التقاليد الثقافية النابضة بالحياة في المملكة لتكون قادرة على الاستفادة من أفضل ممارسات العمل المجتمعي.

نطاق العمل الجيوغرافي



مدى تعقيد قضايا تركيز المؤسسات

متوسط مقياس تعقيد القضايا = 57%

التنبؤ

العلاقات بين التدخلات والنتائج غير واضحة، أي يصعب التنبؤ بنتائج الأنشطة والبرامج.

57%

العلاقات بين التدخلات والنتائج واضحة، أي يمكن التنبؤ بنتائج الأنشطة والبرامج.

العوامل

هناك عوامل متعددة تتحكم في مجال التركيز.

70%

هناك عوامل محدودة تتحكم في مجال التركيز.

المنظومة

لا يوجد منظمات أو مؤسسات قوية تعمل في مجال التركيز.

53%

هناك مؤسسات أو منظمات قوية تعمل في مجال التركيز.

المعرفة

لا يوجد معرفة وخبرة كافية عن مجال التركيز.

46%

هناك معرفة وخبرة كافية عن مجال التركيز.

مدى تعقيد أسلوب عطاء المؤسسات

متوسط مقياس تعقيد أسلوب العطاء = 52%

المخاطرة

دعم البرامج عالية المخاطرة التي لا تُظهر نتائج سريعة، مثل التدريب المهني للفقير.

59%

دعم البرامج منخفضة المخاطرة التي تُظهر نتائج سريعة، مثل إطعام الفقير.

مستوى التدخل

العمل على عدة مستويات تغيير الأفراد والمنظمات والأنظمة.

42%

العمل على مستوى تغيير واحد كمستوى الأفراد.

تنوع الموارد

توفير الموارد البشرية والعلاقات والتخطيط والمتابعة.

55%

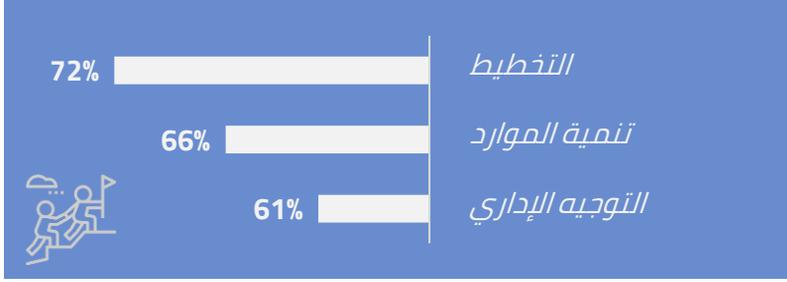
الاكتفاء بتوفير المنح المالية.

متوسط مقياس نضج إستراتيجيات العطاء = 54%

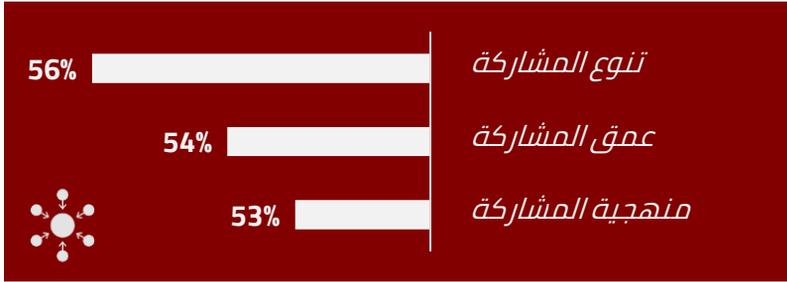
متوسط مقياس الممارسات الرقابية = **71%**



متوسط مقياس الممارسات الإشرافية = **66%**



متوسط مقياس الممارسات التشاركية = **54%**



ديموغرافيا القيادات المشاركة

النسبة	التكرار	النوع
89%	48	ذكر
11%	6	أنثى
24%	13	31-40 سنة
41%	22	41-50 سنة
30%	16	51-60 سنة
5%	3	61-70 سنة
2%	1	ثانوي
2%	1	دبلوم مهني
37%	20	بكالوريوس
37%	20	ماجستير
22%	12	دكتورة
85%	46	مدير تنفيذي، مدير عام، أو أمين عام
11%	6	مدير الاستراتيجية أو مدير البرامج
3%	2	رئيس مجلس الإدارة
63%	34	1-5 سنوات
28%	15	6-10 سنوات
9%	5	11-20 سنة

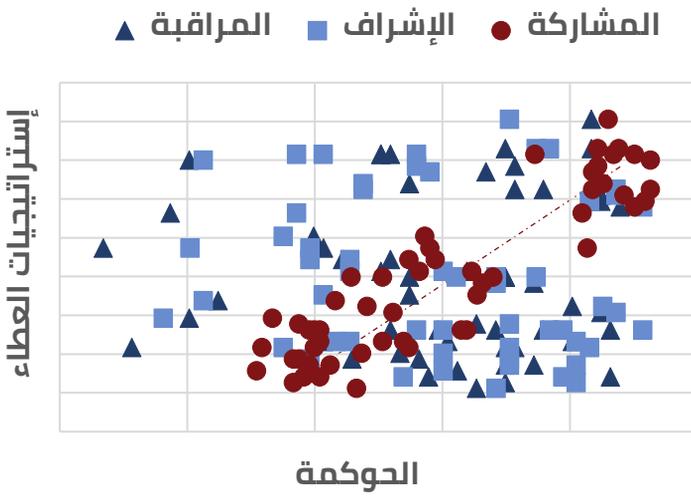
تأثراً بنظريات الوكالة (Agency) والإشراف (Stewardship)، هناك تزايد في الدراسات والبحوث حول مواضيع الحوكمة مثل عمليات المراقبة والإشراف المؤسسي للمجالس. من بين المواضيع التي لم تحظ باهتمام كبير، سواءً في الأوساط الأكاديمية أو نصائح أفضل الممارسات، موضوع مشاركة أصحاب المصلحة.

أظهرت المؤسسات المشاركة امتثالاً أعلى لممارسات الحوكمة الرقابية والإشرافية مقارنة بالممارسات التشاركية. هذه النتيجة متوقعة في ظل تشديد نصح أفضل الممارسات على الجوانب التحكومية للحوكمة. ومع ذلك، انتشار ممارسات الحوكمة التشاركية بنسبة 54% بين أكثر المنظمات خصوصية فاق المتوقع وبدل على أهمية مفهوم الشورى في الثقافة المحلية.

وَجَدت هذه الدراسة ترابط ذو أهمية بين تنوع وعمق ومنهجية الحوكمة التشاركية وبين إستراتيجيات العطاء. المؤسسات التي تُشارك أصحاب المصلحة بشكل شمولي في جميع مستويات اتخاذ القرارات وباستخدام أساليب منهجية لجمع وتحليل مدخلات ذوي العلاقة، تتميز بإستراتيجيات عطاء أكثر مخاطرة، ومتعددة المستويات، ومتنوعة الموارد.

علاقة ممارسات الحوكمة بإستراتيجيات العطاء

هناك علاقة طردية بين ممارسات الحوكمة التشاركية وإستراتيجيات العطاء.



يشير اختبار الارتباط بيرسون إلى وجود علاقة موجبة قوية ($r=0.91^{**}$) بين ممارسات الحوكمة التشاركية وإستراتيجية العطاء، في حين تبدو العلاقة بين ممارسات الحوكمة الرقابية والإشرافية وبين إستراتيجيات العطاء أكثر عشوائية. هذا الارتباط يدعم نظرية أن الحوكمة التشاركية تساهم في إنجاح إستراتيجيات العطاء من خلال (1) التعرض لقضايا / عوامل أوسع، (2) الكشف عن حلول بديلة، (3) تعزيز الثقة والالتزام بين الأطراف، و(4) الكشف عن ومشاركة لاعبين رئيسيين.

يرتفع مستوى نضج إستراتيجيات العطاء بنصف وحدة كلما ارتفعت ممارسات الحوكمة التشاركية بوحدة واحدة.

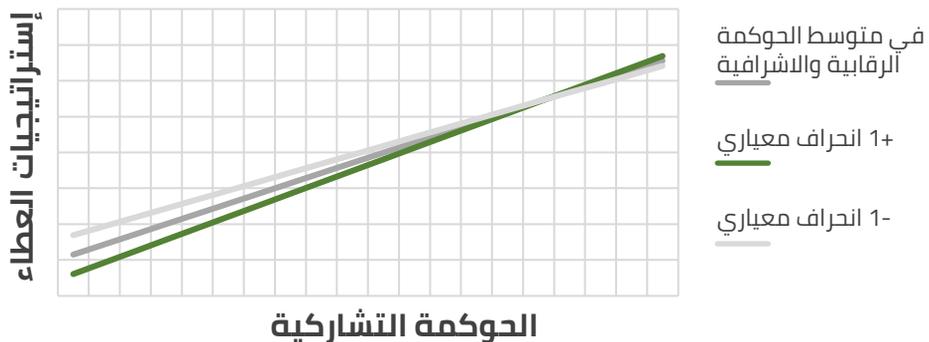
تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن ممارسات الحوكمة الرقابية والإشرافية مرتبطة ارتباطاً عكسياً بمدى نضج إستراتيجيات العطاء مما يدعم فكرة أن هذه الممارسات تدفع المنظمات للعمل على القضايا البسيطة التي تُظهر نتائج سريعة. لكن، تفاعل ممارسات الحوكمة المختلفة كان له تأثير إيجابي على مدى نضج إستراتيجيات العطاء. وجود مستويات عالية من الحوكمة الرقابية والإشرافية يزيد من الأثر الإيجابي للحوكمة التشاركية. تساهم الحوكمة الرقابية والإشرافية في التأكد من أن المنظمة تسير على الخطة وتُحقق الأهداف التي أُنشأتها الممارسات التشاركية.

نموذج 3 التفاعل	نموذج 2 متغيرات وسيطية	نموذج 1 أساسي	
	-0.07 (0.12)	-0.13 (0.12)	التحكم
	-0.32 (0.18)	-0.19 (0.17)	الإشراف
0.39** (0.12)	0.49** (0.04)	0.49** (0.04)	المشاركة
-0.07* (0.04)	-0.08** (0.04)		عمر المؤسسة
-0.17** (0.08)			التحكم والإشراف
0.004** (0.002)			مشاركة#رقابية وإشراف
21 (6.3)	15.3 (3.2)	14.9 (3.4)	ثابت
0.87	0.86	0.84	R ²

* $p < .05$. ** $p < .01$

ملاحظة: الخطأ المعياري مكتوب بين قوسين .

وجود حوكمة رقابية وإشرافية يزيد من الأثر الإيجابي للحوكمة التشاركية



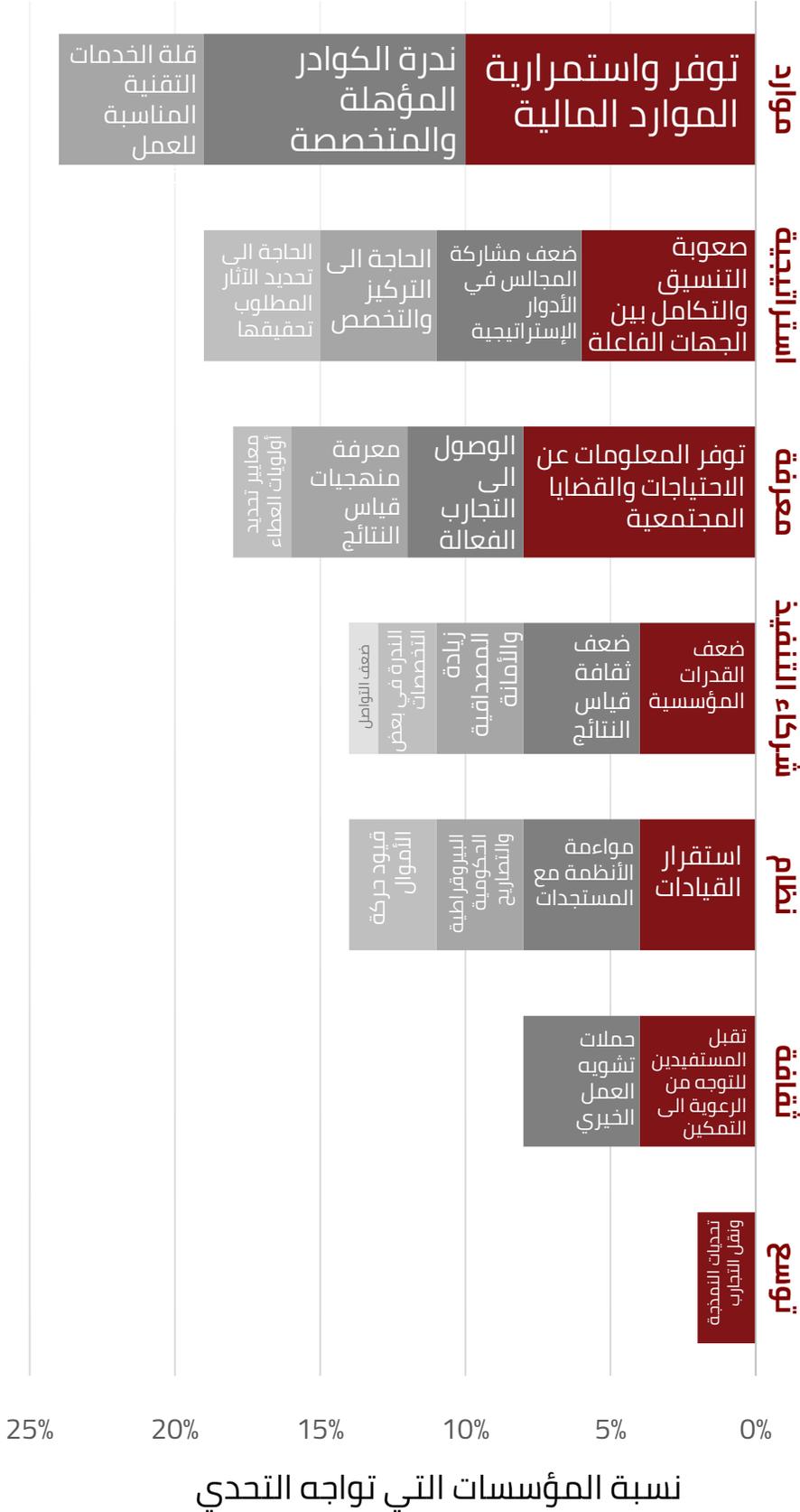
تحديات

أشار قادة المؤسسات إلى العديد من التحديات التي يعتقدون أنها تحول بينهم وبين تحقيق آثار مجتمعية. كان تحدي توفر واستمرارية الموارد المالية والبشرية والتقنية هو أبرز التحديات، تلاه ضعف الاستراتيجية من حيث اختيار الأثر والتخصص والتكامل بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجالس في هذه العمليات. تفتقر العديد من المؤسسات إلى المعرفة التطبيقية المطلوبة للعمل الاجتماعي ابتداءً من كيفية تحديد الاحتياجات إلى كيفية تقييم الأثر. تُقدم البيانات أيضًا انتقادات حول شركاء التنفيذ من حيث القدرة المؤسسية والمصدقية والتواصل. شملت التحديات المتعلقة بالنظام استقرار القيادات، ومواءمة المتغيرات، والبيروقراطية، وقيود حركة الأموال. أعرب بعض القادة عن قلقهم حول وجهة نظر المجتمع للعمل الخيري والذي يحد من خياراتهم التنموية. أخيراً، ذكر عدد قليل من المشاركين الحاجة إلى آليات نموذجية ونقل التجارب الناجحة.

هذه التحديات والاحتياجات تخلق فرصاً واعدة أمام النشطاء والباحثين والمستشارين والممارسين وصانعي السياسات الذين لديهم نية صادقة لتمكين المجتمع السعودي.

تحديات التأثير

نتائج تحليل إجابات المشاركين على سؤال: "من وجهة نظرك، ما هي أهم ثلاث تحديات تواجه المؤسسة لتحقيق رسالتها؟"



نتوجه بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى عدد من المنظمات والأفراد لمساهماتهم البناءة في تطوير القاعدة النظرية والمنهجية لهذا البحث، وإلى الذين قدموا جميع سبل العون لتمكيننا من الإبحار في القطاع المجتمعي بالمملكة والوصول إلى مؤسساته. ونخص بالشكر:

جامعة سان دييغو: روبرت دونماير (Rober Donmoyer)، هانس شيمتز (Hans Schimtz)، ماركوس لام (Marcus Lam)، ميشيل اهيرني (Michelle Ahearne)، كريستال تروول (Crystal Trull)، إيلينا ماكوليم (Elena McCollim).

معهد كاستر لبحوث العمل غير الربحي في جامعة سان دييغو: لورا ديتريك (Laura Deitrick).

مركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية: هتان توفيق، وباسم مدني.
شركة قرارات للاستشارات: أنس الخلف.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد): خالد السريحي.

نشطاء القطاع المجتمعي في المملكة: عبدالله السدحان، هدى حقي، أيمن الغامدي، إلياس العبدالكريم، أحمد بانعمة، عبدالرحمن الهدلول، سعيد اليزيدي، أحمد الرماح، شارق صديقي، عبدالله الربيعة، فراس الجراح، حسناء القدوة، حسين بحري، عبدالله العباد، موسى الموسى، مشاري الجويرة، روعة بخش، إبراهيم الحيدري، عبدالعزيز بن طوالة، أروى الضبيان، عبدالعزيز طباح، موفق طيب، حسن شريم، البندري بنت عبدالرحمن الفيصل (رحمها الله)، فهد الدعيلج، بدر الخمبشي، يوسف القويقلي، يوسف القرعاوي، طارق جمال، أنس صيرفي، محمد الدبل، طلال بكر، محمد ال رضي، إبراهيم الفلاج، خالد باسريدة، ناهض الجبر، محمد باصرة، عبداللطيف النقلي، يوسف الحزيم، سلافة بترجي، خالد طاهر، حاتم العرنوس، نورة الصعيدي، عبدالله الحواس، محمد ناصر محمود، الهام الصنيع، سعود النقيثان، نورة العبدالحافظ، أحمد بن باز، خالد النقيه، عبدالله الدمخ، صلاح النصيف، عبدالكريم الصالح، فهد العوهلي، أحمد الثنيان، أيمن أبانمي، يزيد المقحم، عبدالله الدهيشي، عبدالله الزغيبي، رشيد الزهراني، عمرو حافظ، شعلان الشعلان، وليد العمران، طارق قماش، ممدوح الحربي، عباس حميدالدين، فواز السيف، سالم القحطاني، علي باعبدالله، محمد الخميس، ربما عبداللطيف، جهاد العسكر، وصالح المحيسن.

لقد أصبح هذا المشروع ممكناً بفضل تمويل عدة مبادرات منها **برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، المنح التعليمية لمرحلة الدراسات العليا لمؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية، وجائزة السبيعي-أرنوفا لبحوث العمل الخيري في العالم العربي.**

أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي
نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي



(CC BY-NC-ND 4.0)